

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**ALIANÇAS DE FRANQUIAS NO ENSINO: UMA ESTRATÉGIA DE
COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO**

Thelma Macieira Lawton

Pedro Leopoldo, MG
Janeiro/2008

THELMA MACIEIRA LAWTON

**ALIANÇAS DE FRANQUIAS NO ENSINO: UMA
ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Adelaide Maria Coelho Baêta, Ph D.

Pedro Leopoldo, MG

Janeiro/2008

Ao meu marido John e minhas filhas Julia e Luiza. Sem eles, nada seria possível.

Agradecimentos

A orientadora Professora Dra. Adelaide Maria Coelho Baêta, pelo incentivo e apoio em momentos em que desistir seria o mais fácil. Minha gratidão.

“Às meninas”, Celina, Geyse, Vera que, por terem de assumir outros projetos não puderam continuar no mestrado e Ritha pela força, incentivo e companhia até a última viagem a Pedro Leopoldo, ótimas lembranças!

À minha família, pela compreensão e tolerância com as ausências devida à dedicação ao trabalho e pela satisfação que demonstram com as minhas realizações.

Aos professores, colegas e funcionários da Fundação Pedro Leopoldo que, de algum modo, participaram deste trabalho.

“Tudo tem o seu tempo determinado,
e há tempo para todo o propósito debaixo do céu:

Há tempo de nascer, e tempo de morrer;
tempo de plantar, e tempo de arrancar o que se plantou;
tempo de matar, e tempo de curar;
tempo de derrubar, e tempo de edificar;
tempo de chorar, e tempo de rir;
tempo de prantear, e tempo de saltar;
tempo de espalhar pedras, e tempo de ajuntar pedras;
tempo de abraçar, e tempo de afastar-se de abraçar;
tempo de buscar, e tempo de perder;
tempo de guardar, e tempo de jogar fora;
tempo de rasgar, e tempo de coser;
tempo de estar calado, e tempo de falar;
tempo de amar, e tempo de aborrecer;
tempo de guerra, e tempo de paz”

(Eclesiastes, 3:1 a 8)

RESUMO

Esta pesquisa avalia a aliança estratégica firmada, através da constituição e implantação de uma *joint venture* no setor de ensino, como vantagem competitiva e de inovação. Identifica como o intercâmbio de pessoal entre as empresas, com diferentes culturas, valores, comprometimento e lealdade do empregado para com sua empresa de origem, podem comprometer e até levar a aliança ao fracasso. Seguindo o método do estudo de caso, utilizou-se uma abordagem qualitativa, investigando os diferentes estilos de trabalho, a falta de comunicação e as divergências culturais existentes entre os seus dirigentes. A coleta de dados foi obtida através de questionários e entrevistas aplicadas aos executivos ligados ao funcionamento da *joint venture* e das empresas-mães. Inicia-se com a fundamentação teórica voltada para as teorias de alianças estratégicas, *joint ventures*, e *franchising*. Em seguida, identificou-se as principais estratégias adotadas e apresenta o diagnóstico, através da opinião dos dirigentes e principais executivos das empresas, sobre os aspectos que contribuíram para o sucesso e o fracasso da parceria. Nas considerações finais enfatiza-se que a integração do capital humano e a clareza dos objetivos são fatores fundamentais para a obtenção de resultados e sucesso nas parcerias.

Palavras-chave: aliança estratégica, *franchising*, *joint venture* e capital humano.

ABSTRACT

This dissertation evaluates the strategic alliance consolidated through the constitution and implantation of a joint venture in the education sector as competitive advantage and of innovation. It shows how the interchange of employees from one company to the other, with different cultures, values, engagement and loyalty to their companies of origin, can endanger and even bring about the failure of the alliance. Following the method of the case study, with a qualitative approach, the study investigates different styles of work, lack of communication and cultural differences among directors of different backgrounds. Data was collected through questionnaires and interviews, held with executives connected with function of joint ventures and mother companies. It starts with the theoretical background relating to theories of strategic alliances, joint ventures and franchising. Following this, it identifies the main strategies and presents a diagnosis encountered through the opinions of directors and main executives of the companies concerning the aspects that contributed to the success and the failure of the partnership. The final considerations emphasize human capital and clear objectives as being fundamental factors to obtain results and success in partnerships.

Key-words: strategic alliance, franchising, joint venture and human capital

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF Associação Brasileira de *Franchising*

BACEN Banco Central

COF Circular de Oferta de Franquia

CVM Comissão de Valores Mobiliários

FLAF Federação Latino-Americana de *Franchising*

ICMS Imposto sobre Circulação de Mercadorias

IFA *International Franchise Association*

INPI Instituto Nacional de Propriedade Industrial

P&D Pesquisa e Desenvolvimento

PIB Produto Interno Bruto

PMEs Pequenas e Médias Empresas

RIR Regulamento do Imposto de Renda

WFC *World Franchise Council*

Lista de Figuras

1 -	Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe (LORANGE <i>et</i> ROSS, 1996:16).	26
2 -	Motivos genéricos para alianças estratégicas (LORANGE <i>et</i> ROOS, 1996:18)...	28
3 -	Modelos de alianças estratégicas (LORANGE <i>et</i> ROSS, 1996:22).	31
4 -	Modelo do processo de formação de uma aliança estratégica (LORANGE <i>et</i> ROOS, 1996:39).	34
5 -	Estágios de evolução de uma aliança estratégica (LORANGE <i>et</i> ROOS, 1996:87).	36
6 -	Evolução dos modelos de alianças estratégicas (LORANGE <i>et</i> ROOS, 1996:93- 95).	37
7 -	Visão sistêmica da franquia (Adaptado de MAURO, 1994).	69
8 -	Evolução da Empresa Gama.....	102

Lista de Quadros

1 -	Crescimento da Rede Franquia.....	55
2 -	Conceitos de Permissão, concessão, franquia e licenciamento.....	59
3 -	Obrigações entre as partes: franqueador e franqueado (Adaptado de DAHAB, 1996).....	62
4 -	Vantagens e desvantagens no sistema de <i>franchising</i> (Elaborado pela Autora).....	72
5 -	Ranking das 20 maiores franquias brasileiras por número de unidades - 2006 (ABF, 2007).....	74
6 -	Desempenho do franchising - Segmento Educação e Treinamento - por faturamento, número de redes e unidades – 2005/2006 (ABF, 2007)	76
7 -	Franquias – Segmento Educação e Treinamento – 2006 – Taxas de franquia, instalação, faturamento e prazo de retorno (Adaptado pela Autora de Revista Franquia, ed. nº 45, 2006).	76
8 -	Ambientes relacionados ao ambiente interno da rede Gama.....	96
9 -	Aspectos relacionados ao ambiente operacional da rede Gama.....	98
10 -	Aspectos relacionados ao ambiente geral da rede Gama.....	99
11-	Aspectos relacionados ao ambiente entre as redes Alfa e Beta.....	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Descrição e organização dos capítulos	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Alianças Estratégicas.....	17
2.1.1 Conceituando alianças estratégicas	18
2.1.2 Formação de alianças estratégicas	21
2.1.3 Razões para uma aliança estratégica	26
2.1.4 Objetivos das alianças estratégicas.....	28
2.1.5 Tipos de alianças estratégicas no contexto empresarial	29
2.1.6 O processo de formação e evolução de alianças estratégicas.....	33
2.1.7 Vantagens e riscos nas alianças estratégicas	38
2.2 <i>Joint Ventures</i>	41
2.2.1 Definição e características da <i>joint venture</i>	42
2.2.2 O sistema de parceria na <i>joint venture</i> e seus aspectos contratuais.....	44
2.2.3 Formação de uma <i>joint venture</i>	46
2.2.4 Formulação de uma estratégia para a <i>joint venture</i>	48
2.3 Franchising	52
2.3.1 Origem do <i>Franchising</i>	53
2.3.2 Conceituando <i>Franchising</i>	55
2.3.3 Características do sistema de <i>franchising</i>	57
2.3.4 Considerações legais sobre o sistema de franquia e contratos de cessão e direitos	59
2.3.5 Associação e Centros de Informações sobre <i>franchising</i>	66
2.3.6 Relações entre franqueado e franqueador.....	70
2.3.7 Vantagens e desvantagens do franchising	71
2.3.8 A evolução do <i>franchising</i> no Brasil	73
2.3.9 <i>Franchising</i> como estratégia de negócio	77
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	79
3.1 Tipo de pesquisa	79
3.2 Tratamento dos dados da pesquisa	80
3.3 O Estudo de Caso	80
3.4 Técnica de coleta de dados	81
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	83
4.1 Caracterização das redes de franquias pesquisadas	83
4.1.1 Rede Beta.....	83
4.1.2 Rede Alfa.....	88
4.2 Evolução da parceria	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS	109

ANEXOS	113
ANEXO A - LEI 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.....	113
ANEXO B – MODELO DE CONTRATO DE FRANQUIA	115
ANEXO D – PARECER NORMATIVO DA COORDENADORIA DO SISTEMA TRIBUTÁRIO (CST) - Nº. 143/75, DE 21 DE NOVEMBRO DE 1975.	119
APÊNDICES.....	121
APÊNDICE A ROTEIRO DE ENTREVISTA	121

1 INTRODUÇÃO

Ao se deparar com um ambiente competitivo, as empresas necessitam de fatores diferenciadores em sua oferta para superar os concorrentes. O sucesso empresarial passa, então, a depender da identificação e reforço das habilidades da empresa nesse mercado, sua vantagem competitiva e de sua competência no estabelecimento de um posicionamento de qualidade diferenciada.

Cada vez mais empresas de um mesmo setor fazem alianças entre si para dividir custos e oferecer mais produtos. Objetivando auferir vantagens de negócios que possuam aspectos complementares, duas ou mais franquias podem aparecer conjuntamente, num mesmo ponto comercial. Neste cenário, surgiram as alianças estratégicas a partir da década de noventa em diferentes tipos de organizações que passaram a ver na cooperação um importante caminho para se alcançar crescimento com maior rapidez, talento e credibilidade. As empresas começaram então a compartilhar informações, tecnologia, compromissos, oportunidades, riscos e objetivos como estratégia de competitividade e inovação.

Uma aliança significa um sistema de trocas, onde cada empresa entra com que tem de melhor, onde ambas irão se complementar em seus pontos fortes, diminuindo as fraquezas da parceira. Uma aliança com uma empresa estrangeira, normalmente vinda de países desenvolvidos, pode propiciar o acesso a novas tecnologias, diferentes idéias provindas da experiência da parceira, injeção de capital em caso de necessidade, ou mesmo aval, através do seu nome no mercado, para obtenção de financiamentos, e pode ainda fornecer um maior mercado de atuação. Em contrapartida, o sócio nacional deve apresentar um planejamento de seu negócio, deve estar disposto a repartir o poder com a nova parceira, inclusive prestar contas de seus atos, deve preparar seus funcionários, fornecedores e compradores para o inevitável choque cultural.

São inúmeras as vantagens que as alianças ou redes de cooperação entre empresas podem trazer para os seus participantes. Balestrim e Vargas (2002) destacam: a aprendizagem coletiva, o alcance de economias de escala, o aumento do poder de barganha (reduzindo os custos de compra e ganhando representatividade nas negociações com o governo), a ampliação de mercado, a redução de custos de transação, a realização de economias de escopo (através da diversificação do portfólio de produtos) e o fomento ao processo de inovação.

Entretanto, em uma aliança também ocorrem riscos, que vão desde a insatisfação de fornecedores e compradores com a nova gestão, uma incompatibilidade das culturas, passando por retirada de importantes executivos ou até mesmo a perda do controle sobre o negócio.

No Brasil, segundo números da Associação Brasileira de Franchising para 2006, pelo menos 10% dos mais de 1.013 franqueadores do Brasil já abriram espaço para outras empresas que operam por franquia se tornarem suas parceiras. Estima-se que o sistema de lojas em conjunto pode aumentar o lucro em 30%. Vários são os arranjos que estas parcerias têm de fazer para dar certo. O primeiro deles é procurar no mercado os negócios cuja afinidade permita uma operação conjunta. Uma vez encontrado o parceiro, deve-se definir as regras de atuação de cada uma das duas (ou mais) partes.

A revolução tecnológica tem levado as empresas do setor industrial e do setor de serviços a perceberem a indiscutível afirmação de que buscar parcerias tornou-se indispensável ao sucesso de qualquer negócio, seja ele público ou privado. A concorrência global tem elevado o nível de exigência em termos de qualidade, produtividade e inovação. Todas essas questões evidenciam que não há mais possibilidades de uma organização tornar-se competitiva sem a formação de alianças.

Outro fator que amplia a importância das parcerias é que, com o crescimento das novas tecnologias de informação e comunicação (o que tem ocorrido numa velocidade vertiginosa), torna-se quase impossível o domínio informacional por parte de qualquer setor da economia do conhecimento. Assim, muitas empresas passam a ampliar sua capacidade produtiva concentrando-se naquilo que elas fazem e que têm de melhor. Buscam parcerias com outras empresas que se destacam em áreas afins e vitais para o seu negócio - como, a formação de alianças para pesquisa de novos produtos e mercados, venda e publicidade ou mesmo para produção de componentes que vão complementar aquilo que está sendo produzido.

Embora a composição de redes, alianças e de novas formas organizacionais estejam sendo vistas como uma estratégia dos empresários face à turbulência e complexidade do ambiente organizacional, não existe uniformidade de conceitos para defini-las. É aceito que sua operacionalização se dá por meio de colaboração e esta tem variadas explicações teóricas para justificar sua existência.

Diante das oscilações econômicas, a cada dia torna-se mais difícil montar e desenvolver um negócio no Brasil. Além de toda burocracia nos processos de abertura de uma empresa, a carga tributária é hoje um dos grandes entraves no desenvolvimento econômico de micro e pequenas empresas. Neste caso, apostar em um empreendimento que já possui raízes, estrutura e padrões já estabelecidos, além de outros fatores, pode ser um meio mais seguro de se obter sucesso empresarial. Nesse sentido, se destaca o sistema de franquia que é uma forma de associação comercial, que visa maior segurança na abertura de um novo negócio. (MARQUEZ, 2003; SANTOS, 2002).

As alianças estratégicas se dão entre empresas do mesmo setor, mas que competem em mercados de regiões distintas. Todas as suas variantes, relacionadas abaixo, são realizadas sob a estrutura operacional da própria aliança estratégica:

- Parcerias Acionárias: se caracteriza por ser uma aliança estratégica, porém com uma participação acionária que normalmente varia de 5% a 15%;
- Franquias: são várias alianças, onde uma empresa, chamada de empresa-mãe, fornece licença de utilização de marca, e proporciona às licenciadas, acesso a novas tecnologias e novos produtos;
- *Joint Ventures*: são alianças entre duas ou mais empresas. Exige a criação de uma nova empresa e com uma equipe administrativa também independente. A propriedade, as responsabilidades, riscos e lucros serão divididos para cada organização, porém a empresa nova terá uma identidade própria.

De modo geral, as *joint ventures* possuem a vantagem de facilitar a entrada em um novo mercado e de possibilitar o crescimento da empresa, quando os recursos necessários não são suficientes, sejam financeiros, ou tecnológicos. Por outro lado, uma aliança mal estruturada, ao invés de alavancar o crescimento, coloca a empresa em situações complicadas, que pode ser desde um prejuízo, até a perda de mercado para seu próprio parceiro. Por isso, tanto a *joint venture* como qualquer tipo de aliança, devem ser exaustivamente estudadas, a fim de que a empresa possa identificar seus reais objetivos e o parceiro ideal, que normalmente completa sua estrutura, melhor dizendo, complementação de forças e fraquezas.

Segundo Lynch (1994:40), as *joint ventures* correspondem a cerca de 10% de todas as alianças formadas. Contudo, este é um assunto pouco abordado e, cada novo estudo sobre este tema, pode oferecer aos empresários subsídios que os permitem avaliar melhor essa alternativa de crescimento.

Nesse contexto, estão as instituições de ensino, que há alguns anos atuavam de forma passiva assumindo exclusivamente o compromisso de desenvolvimento do ensino, e que hoje vêm a necessidade de serem pró-ativas em suas ações estratégicas.

Baseando-se nas considerações acima, o estudo de uma *joint venture* no setor de ensino se justifica, diante da sua relevância econômica e probabilidade de crescimento. Este estudo também visa identificar e avaliar a aliança estratégica feita como vantagem competitiva e de inovação.

O exemplo de aliança estratégica ou “*joint venture*”, que será abordado nesta dissertação, é o da Empresa Alfa, que une suas escolas de informática e cursos profissionalizantes com as classes de ensino de idiomas da empresa Beta. Ambas identificaram a possibilidade de se unir para solidificar no mercado de ensino de idiomas, que se tornava cada vez mais competitivo. Dois objetivos impulsionaram a formação dessa aliança - expansão de suas redes de franquias e o fortalecimento das marcas, compartilhando sua estrutura comercial existente, sua base tecnológica instalada, o conhecimento tanto na área pedagógica e metodológica quanto no material didático para o ensino de línguas. Fatores estes preponderantes para as duas empresas, que dividirão custos e benefícios das atividades comuns, principalmente nas áreas comerciais e de marketing. O objetivo comum é sólido o suficiente para fazer alterar, o ambiente nos quais as organizações estão inseridas, permitindo alcançar valores agregados que contribuirão para a vantagem competitiva.

Diante do exposto elaborou-se o seguinte problema de pesquisa:

1.1 Problema

O problema da pesquisa fundamenta-se na seguinte questão:

Quais são as vantagens competitivas e as inovações trazidas por esse tipo de aliança estratégica e qual a importância da integração de seu capital humano para o sucesso dessa parceria?

1.2 Objetivos

O presente estudo tem como objetivo geral analisar, até que ponto, o estabelecimento da *joint venture*, (fruto da união dos recursos e competências de duas redes de franquias), confere diferenciais competitivos e agrega valores aos parceiros e, como a integração do capital humano das empresas poderá influenciar no desempenho positivo ou negativo da parceria.

Baseando-se nos dados que foram disponibilizados têm-se como objetivos específicos:

1. Identificar as principais estratégias adotadas na aliança estudada;
2. Diagnosticar, através da opinião dos Presidentes e Gerentes, os aspectos que contribuíram para o sucesso ou o fracasso da parceria;

1.3 Descrição e organização dos capítulos

O desenvolvimento do tema é apresentado em quatro capítulos.

Este primeiro capítulo que trata do tema e problema do estudo.

No segundo capítulo, fundamentos teóricos são apresentados para a compreensão do tema alianças estratégicas, tais como: definições e procedimentos para sua formação, motivos e objetivos de alianças, modelos, processos de formação, evolução e riscos. É também abordado o sistema de *joint ventures*, no contexto econômico, definição e características, parceiros adequados, processo de formação, formulação de estratégia, negociação e contratação. Por último, apresentam-se os conceitos e a evolução do *franchising* como estratégia de negócio, associação e centros de informações, características do sistema, legislação e contratos, circular de oferta, pré-contrato, registro de marcas e patentes, legislação, funcionamento, relações entre franqueado e franqueador, vantagens e desvantagens e a evolução do *franchising* no Brasil.

O terceiro capítulo aborda a metodologia da pesquisa aplicada: tipo, objeto de estudo, tratamento e técnica de coleta dos dados da pesquisa obtidos no estudo de caso de formação da *joint venture* entre duas empresas – Alfa e Beta.

No quarto capítulo são apresentados os dados obtidos e a análise dos resultados.

A seguir, encontram-se relacionadas as referências bibliográficas relativas aos temas e autores examinados, seguidas dos anexos e apêndices.

Os anexos compõem-se de: Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial e dá outras providências; Modelo de Contrato de Franquia Empresarial; Ato Normativo do INPI-Resolução nº.035/92 de 29 de Junho de 1992; Parecer Normativo da Coordenadoria do Sistema Tributário (CST) - nº.143/75, de 21 de Novembro de 1975.

O apêndice apresenta o roteiro de entrevista aplicado aos executivos ligados à formação e funcionamento da *joint venture* e das empresas-mães.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo teve como premissa básica o levantamento teórico dos temas relativos a estratégias e alianças e que retratassem as vantagens competitivas em um negócio através da formação de uma *joint venture*.

Constituíram, também, para o embasamento teórico dessa dissertação, os conceitos existentes sobre a evolução do sistema de *franchising*, suas características e dimensões, custos e taxas de funcionamento numa parceria, entidades envolvidas no sistema, tipo de relações entre os participantes, legislações que regem o sistema, as vantagens e desvantagens do sistema de *franchising*.

Este capítulo está dividido em três partes, a saber: a primeira tem como objetivo conceituar as alianças estratégicas em geral, demonstrar seu uso, suas vantagens e as dificuldades na formação e manutenção, fazer um comparativo entre as principais formas de alianças, além de mostrar desde a identificação da oportunidade, até a sua efetiva implantação. São levantados ainda pontos relevantes quanto à formulação de estratégias e o relacionamento entre os parceiros.

A segunda parte tem como objetivo apresentar as definições e características de uma *joint venture* suas vantagens e desvantagens, processo de formação, desde a busca pelo parceiro ideal, até a negociação e contratação. A terceira apresenta os conceitos e a evolução do *franchising*, como estratégia de negócio, descrevendo suas características, legislação e contratos, evolução e desempenho do *franchising* brasileiro, funcionamento, relações entre franqueado e franqueador e vantagens e desvantagens do sistema.

2.1 Alianças Estratégicas

Para Serra (2004, p.104) as empresas fazem alianças e parcerias para melhorar a sua posição competitiva. Essa cooperação pode, por exemplo, reduzir os custos ou dar acesso a

conhecimentos e capacidades que ajudem às empresas aliadas a melhorar sua presença global ou a protegerem-se contra a concorrência.

2.1.1 Conceituando alianças estratégicas

De acordo com Silva (2007)

Desde quando as parcerias começaram a se desenvolver, passaram por várias fases. Isto permitiu adaptações dos países que perceberam, de início, as mudanças provocadas internamente, que ocorreram como resposta ao contexto externo, cujas mutações, eles próprios produziram. Como consequência maior destas transformações, as firmas destes países não mais se apóiam na sua P&D para se manterem tecnologicamente competitivas. Este aspecto diferenciou o modo de agir das empresas multinacionais que, anteriormente, retinham os seus laboratórios de P&D na sede, e, conservavam os rivais à distância.

Harbison *et* Pekar Jr. (1999) ressaltam que a partir de meados dos anos 80, o desenvolvimento tecnológico e econômico mundial foi guiado pela globalização e seus corolários. Segundo os autores, as empresas não tinham grandes preocupações com seus concorrentes, uma vez que para se destacar no mercado não precisavam desenvolver muitas competências e, muitas vezes, apenas um diferencial era o suficiente. Mas à medida que a mudança tecnológica se acelerou, os limites entre as empresas começaram a ficar incertos.

Diante deste cenário de pressões, as empresas começaram a formar alianças, em todos os setores e situações, para fazer frente à concorrência que se intensificava e, identificar quais competências e conhecimentos fortes eram necessários em todo os processos envolvidos na respectiva atividade do negócio.

Desta forma, em resposta a tais mudanças e com o acirramento da competição, essas firmas passaram a se agrupar em alianças estratégicas, associando-se, não raro, com concorrentes, nacionais e internacionais, para sobreviverem no mercado globalizado. Foi um período marcante de fusões e aquisições de firmas, bem como da reestruturação de setores industriais tradicionais, através de rearranjos organizacionais.

O termo aliança ou parceria estratégica foi introduzido nesta ocasião. De um modo geral, aliança ou parceria estratégica refere-se a acordos em que dois ou mais parceiros compartilham o compromisso de alcançar um objetivo comum, reunindo seus recursos e

coordenando suas atividades. Alianças denotam certo grau de estratégia e de coordenação operacional e envolve investimentos de cada uma das partes. Não há repasse de recursos financeiros entre os parceiros.

Considerando o contexto atual, é possível verificar que o mundo passa hoje por mudanças que vão além das reformulações de suas fronteiras políticas, atingindo principalmente o modelo econômico e social que se conhece. Tanto a globalização da economia, que interligou todo o mercado mundial, como se fizessem parte da mesma região, quanto aos avanços tecnológicos abriram caminhos para mudanças no setor empresarial, dentre outros.

Além destes aspectos, houve um aceleramento da comunicação, tornando-a rápida e global, o que permite que as informações sejam enviadas ao vivo para qualquer parte do globo, propiciando ao mercado consumidor adquirir o que há de melhor, de qualquer lugar. Isto provocou uma concorrência de proporções nunca vistas antes. Esta realidade afetou sobremaneira o contexto empresarial, acabando com o monopólio de certas empresas em determinados produtos, ou a terem poucos concorrentes. Trouxe à tona a concorrência, levando as empresas a buscarem estratégias para acompanhar tais mudanças.

Segundo Chamas, Baeta e Valle (1995:182):

Um dos fatores essenciais para a sustentabilidade de uma empresa em um determinado segmento industrial é a sua capacidade para acompanhar as rápidas e intensas transformações tecnológicas na área em que atua. A tecnologia, antes considerada um simples fator de produção, recebe agora tratamento diferenciado, já que está reconhecido seu papel determinante no desempenho mercadológico das empresas.

Ainda segundo Chamas, Baeta e Valle (1995), o grande problema enfrentado pelas corporações é o alto custo de se manterem tecnologicamente atualizadas e de conseguirem uma fatia grande do mercado consumidor, frente a uma concorrência cada vez maior e mais agressiva, ou seja, a grande quantidade de empresas de um mesmo setor é muito elevada para garantir a uma grande fatia do mercado consumidor.

Existe ainda a dificuldade de entrar em um mercado completamente desconhecido, como normalmente encontrado em países diferentes da origem da indústria. O processo de conhecimento da cultura, os desejos e as necessidades de outra região é um processo, na maioria das vezes, demorado, podendo se tornar o causador da não entrada no novo mercado.

Estas dificuldades conduziram o fortalecimento no surgimento de alianças estratégicas entre empresas de diferentes regiões, principalmente entre empresas de países desenvolvidos e subdesenvolvidos, possibilitando grandes vantagens frente aos concorrentes que ainda insistem em continuar a enfrentar sozinhos o mercado. Seja na troca de tecnologia, de conhecimento da cultura de mercado, ou até mesmo do aumento e racionalização da produção, permitindo a tão procurada economia de escala.

Como resultado, a colaboração teve que evoluir para parceria mais eqüitativa, privilegiando o diálogo, a negociação, a decisão conjunta, a definição de projetos em comum acordo e o compartilhamento dos custos.

As alianças estratégicas são orientadas pelas demandas do mercado globalizado, custos da sua rápida inovação e pelas oportunidades que se abrem pela regulamentação e as iniciativas de liberalização. Isto significa que elas são hoje mais que um artifício estratégico de crescimento, as alianças estratégicas se tornaram vitais para a sobrevivência de algumas empresas, ou seja, ou se aliam, ou são devorados pela concorrência. *“Os executivos se defrontam com a escolha entre agarrar a vantagem estratégica ou serem espremidos por concorrentes agressivos tentando capturar uma fatia maior de mercado”* (LYNCH, 1994:5).

Yoshino & Rangan (1996) define aliança estratégica como uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes. Para os autores, uma aliança pode proporcionar o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações, produtos e ou serviços; podendo assumir várias formas, que vão desde um simples contrato até a formação de uma *joint venture*, que é a criação de uma outra firma, com o capital dos parceiros, responsável pela administração de tudo que envolver a parceria.

Conforme este autor há várias interpretações do termo, mas para que seja considerada uma aliança estratégica devem possuir sistematicamente três características:

[...] duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas que permanecem independentes depois da formação da aliança; as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão; as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante (YOSHINO & HANGAN, 1996:5).

Para qualquer tipo de parceria, a sinergia entre as partes envolvidas é de extrema importância para o sucesso da aliança. Divergências de gestão, diferenças de cultura, dificuldade de entendimento entre os executivos de ambos os lados são comuns. Por isso, levantar estas dificuldades antes da consolidação é fundamental não apenas para a sobrevivência, mas também para o efetivo sucesso da aliança.

Oliveira (1997:177) complementa afirmando,

[...] deve-se considerar, com igual importância, o ponto que deseja alcançar e como se pode chegar a essa situação desejada. A fim de enunciar o que a empresa espera conquistar ou aonde quer chegar, é importante expressar o que espera fazer com respeito ao seu ambiente.

Para se obter bons resultados em uma aliança estratégia, é fundamental a escolha do parceiro, a fim de assegurar que as parceiras caminhem juntas, para que a organização resultante progrida, as metas e objetivos das mesmas devem ser compatíveis, e as capacidades devem ser complementares, pois se ambas possuem as mesmas forças e fraquezas, a aliança pouco servirá.

Importante salientar também que, apesar da necessidade de se definir o papel de cada empresa na aliança estratégica, a mesma deve ser transparente e flexível o bastante para absorver, se adaptar e empregar rapidamente mudanças provindas de um mercado continuamente mutante.

2.1.2 Formação de alianças estratégicas

De acordo com Junqueira (2000), a globalização da economia, a rapidez das mudanças, o desenvolvimento tecnológico, a intensificação da concorrência são alguns dos motivos que tornaram cada vez mais necessária a formação de alianças estratégicas. A atual globalização do mercado produziu um nível de concorrência nunca presenciado, pressionando as empresas a serem grandes, a buscar economias de escala, rapidez e flexibilidade para fazer frente a mudanças que ocorrem todo o tempo, e a oferecer produtos e serviços de alta tecnologia. Mas este é um processo difícil para as empresas que permanecem sozinhas, pois são ações que necessitam de pesados investimentos em um mundo de recursos cada vez mais escassos.

Ao longo de toda a história da humanidade, os homens sempre procuraram equacionar o problema gerado pelas bruscas mudanças conjunturais, mas jamais se preocuparam com as

mudanças, ou seja, as consequências sempre foram priorizadas em detrimento das causas. Mudanças, no plural, são percebidas como eventos singulares, distintos uns dos outros, e que afetam uma realidade que sem elas seria estável (BAUER, 1998).

Uma vez que todas as economias do planeta estão se inserindo em processos de globalização, os gerentes têm de lidar com diferenças de identidade, não apenas entre os grupos de suas organizações, mas também entre as organizações, entre as regiões de seu país e em todo o mundo (COHEN & FINK, 2003).

Diante dessa realidade percebe-se que a criação de uma aliança estratégica de sucesso é fundamentalmente definida durante o seu processo de discussões, negociações e formação. É nessa fase que as dimensões analíticas e políticas devem ser discutidas com clareza, e que a base de confiança e harmonia comportamental é estabelecida (LORANGE, 1996). A necessidade das alianças foi ainda mais acelerada pelos processos de *downsizing*, redução dos níveis hierárquicos, segmentação da produção regionalização dessa mesma produção.

Torna-se necessário dizer que, são evidências nas alianças estratégicas:

- Grande dose de incerteza e ambigüidade
- A criação de valor não é predeterminada
- A não evolução previsível no relacionamento da parceria
- A possibilidade do aliado de hoje se tornar o rival de amanhã
- Os acordos promovem menos sucesso porque normalmente não levam em consideração a importância da adaptabilidade à mudança

A formação de alianças estratégicas deve ocorrer entre parceiros que visam os mesmos resultados e objetivos e que sabem que juntos são mais fortes, devendo levar em consideração questões relevantes como:

- a definição de objetivos em comuns;
- o produto ou serviço que resultará do trabalho desenvolvido;
- o benefício a ser conquistado;
- a definição de prazos, investimentos e responsabilidades, tecnologia, infra-estrutura, informação e pessoal técnico;

- os recursos informacionais que serão utilizados;
- o monitoramento das parcerias envolvidas para dar visibilidade ao desempenho de cada parceiro envolvido, bem como o redirecionamento de recursos e responsabilidades, caso se tornem necessárias.

Ainda neste contexto, vale ressaltar que, para a formação de qualquer tipo de aliança, é imprescindível que se negocie de forma transparente e clara todas as exigências, deveres, objetivos e benefícios para todas. Pois além de resultar em um processo de ganha-ganha, ambas as empresas poderão agregar valor ao seu produto, desenvolver e ganhar mercado, caso contrário, a aliança caminhará inevitavelmente para o fracasso e prováveis prejuízos a todas as parceiras.

No contexto brasileiro, foi a partir da década de 1990 que as alianças estratégicas passaram a fazer parte do cenário empresarial, onde a busca por parceiros foi um dos caminhos encontrados, em prol de se acelerar o crescimento organizacional com talento e credibilidade. Para tanto, as empresas começaram a compartilhar informações, *know-how*, tecnologias, recursos financeiros, experiências gerenciais, compromissos, oportunidades, riscos e objetivos, em busca do sucesso organizacional.

Para Harbison *et* Pekar (1999:116) oito passos devem ser seguidos para alcançar o sucesso na formação de alianças estratégicas, tais como:

1. *Definir estratégias e objetivos* - as mudanças constantes no mundo atual podem provocar mudanças nos objetivos e razões para a formação de alianças, por isto, as estratégias precisam também mudar. Neste ponto, as empresas levantam os motivos pelos quais não podem ter sucesso atuando de forma independente e o resultado que uma aliança irá proporcionar;
2. *Selecionando os parceiros* - as empresas devem selecionar os parceiros que melhor forneçam o desenvolvimento de seu produto e mercado. Mas também muito importante neste momento, é levantar as dificuldades relativas à resistência a aliança devido a cultura existente em cada empresa. Uma análise de alianças anteriores realizadas na empresa selecionada com outras empresas é muito útil, para levantar possíveis dificuldades futuras. Válido lembrar que a aliança deve prover benefícios para ambas as parceiras a fim de consolidar um relacionamento duradouro, vantajoso e de confiança mútua, sob pena de fracasso e prejuízo futuro;
3. *Avaliando os fatores negociáveis e a alavancagem* - neste ponto, os parceiros potenciais determinam o que tem a oferecer e o que desejam receber, o que permite identificar as vantagens e as possíveis desvantagens para cada empresa, e os frutos que esta aliança irá proporcionar;

4. *Definir as oportunidades* - consiste em determinar se os ganhos compensam os esforços dispensados para a formação da aliança. Pode parecer óbvio, mas segundo Harbison *et* Pekar (1999) é impressionante o número de empresas que confiam em análises superficiais mesmo quando perseguem mercados fora de seus domínios tradicionais. “Freqüentemente, descobrimos que o estudo da viabilidade para uma aliança parece depender mais da fé do que de análise (Harbison *et* Pekar, 1999:121)”.

5. *Avaliar o impacto sobre os acionistas* - deve ser realizado um estudo minucioso dos interesses de todos que estão envolvidos na formação da aliança, como os acionistas, fornecedores, funcionários, clientes e também de órgãos governamentais, que podem exigir desde mudanças até proibir a aliança;

6. *Avaliar o poder de barganha* - consiste em definir de forma clara a contribuição ao processo e resultados de cada uma das partes, mostrar quais recursos serão protegidos e por que protegê-los, identificar qual o interesse da(s) outra(s) empresas(s) na aliança. A realização deste passo possibilita definir quais habilidades são necessárias e quem irá supri-las, ou seja, definir o quanto cada parceiro em potencial está disposto a contribuir e se comprometer com o acordo no que diz respeito a capital, tecnologia e pessoal;

7. *Planejar a integração* - a estruturação da aliança, no que tange a recursos humanos, tecnológicos e de capital, deve atender principalmente os interesses da aliança, e não dos parceiros isoladamente. Define-se claramente procedimentos de produção, dissolução, penalidades e obrigações no caso de desistência por parte de alguma parceira. Por isto, definir claramente o que cada um deseja da aliança e com que vai contribuir para sua efetivação é tão importante;

8. *Implementação* - frente a um mundo em constante mutação, as alianças devem ser construídas sobre uma estrutura flexível que permita mudanças rápidas quando necessárias. As estratégias devem ser realizadas com vista ao desenvolvimento da aliança, e não do desenvolvimento singular de uma das parceiras, ou seja, a aliança deve ser construída para dar certo, e não como depósito de refugo das parceiras.

Ao se formar uma aliança, as empresas devem se preocupar com o desenvolvimento da aliança, e não com o desenvolvimento da sua empresa, caso contrário, a aliança tenderá ao fracasso. Além disto, o acordo entre as parceiras deve ser feito de maneira clara e precisa e seu processo deve compreender consenso para evitar o surgimento futuro de dificuldades e barreiras, o que provocaria morosidade em um mercado que exige rapidez de ação. Devem ainda examinar o efeito futuro da aliança para cada empresa, bem como levantar as vantagens e desvantagens a curto e longo prazo que cada empresa sofrerá com a aliança.

De acordo com Marquez (2003), uma das medidas mais eficientes para se enfrentar a competição global é a formação de alianças estratégicas ou parcerias que possibilitem a aquisição de vantagem competitiva. Para esse autor, os principais fatores que levam as empresas a buscar alianças estratégicas são: o risco, o tempo e o investimento. Este autor enfatiza que a formação de uma parceria pode abrir caminhos para gerar novas fontes de faturamento de menor risco e principalmente para encontrar novos mercados.

Para Márquez (2003), para se ter uma aliança estratégica, os envolvidos devem considerar como questões de grande relevância: definição de objetivos comuns; bens ou serviços resultantes das pesquisas desenvolvidas; benefícios sociais; definição de prazos, investimentos e responsabilidade em capital, tecnologia, pesquisadores, infra-estrutura, informação e pessoal técnico; recursos informacionais utilizados; monitoramento das parcerias envolvidas para dar visibilidade ao desempenho de cada um dos parceiros, bem como o re-direcionamento de recursos e responsabilidades, caso se torne necessários.

O autor supramencionado ressalta ainda que em qualquer aliança estratégica é fundamental o estabelecimento de algum tipo de contrato ou um tipo de acordo coerente com as necessidades e desejos dos parceiros, não somente se basear em confiança mútua entre as partes envolvidas. Portanto, normas e regras devem estar estabelecidas e esclarecidas através de contratos, e assim, as partes envolvidas poderão desenvolver com segurança suas alianças, buscando estrategicamente seus espaços no mercado.

Marquez (2003) identifica que o sucesso da parceria depende de um sistema de comunicação sistemático e transparente, além de definir o parceiro ideal como sendo aquele que visa os mesmos objetivos e resultados, e que consegue suprir com pontos fortes aquilo que a empresa julga ser seus pontos fracos.

Para Lorange *et* Roos (1996), as alianças estratégicas representam um meio de empresas agressivas manterem suas estratégias individuais, sem necessariamente ser a busca emergencial para a escassez de recursos, mas principalmente um investimento em longo prazo e por isso destaca a importância de se investir no relacionamento entre as partes envolvidas.

Enfatiza ainda que, essas alianças devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo, se comparado ao investimento individual por empresa, ou seja, uma aliança estratégica deve ser estruturada desde que as partes envolvidas tenham como intenção estratégica o sucesso da parceria.

Conforme Lorange (1996), uma definição teórica de alianças estratégicas, é baseada no grau de interdependência entre as partes envolvidas. Algumas opções de alianças estratégicas em

termos de interdependência – de alta (e de difícil reversão), passando pela intermediária, à baixa (e de fácil reversão) no topo são demonstradas na Figura 1, conforme a seguir:

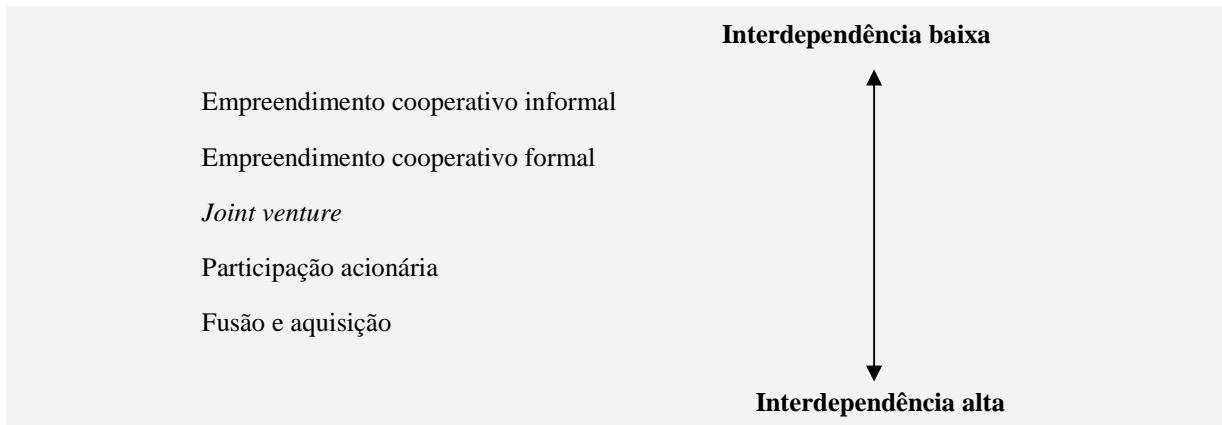


Figura 1 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.
Fonte: LORANGE *et al.* 1996:16.

Alianças ou parcerias estratégicas são novas formas de trabalho conjunto entre parceiros industriais rivais ou não, derivadas dos princípios da globalização. A aliança inaugura uma vantagem competitiva dos parceiros e passa pela inovação, tecnologia e crescimento sustentável. Representa oportunidades, mas, como muitas vezes, a distinção entre o nacional e o internacional é apenas retórica, pode representar riscos para os países em desenvolvimento.

Existem vários tipos de alianças e elas se distinguem em termos de volume de compromisso que representa e do grau de controle que confere a cada parceiro.

2.1.3 Razões para uma aliança estratégica

Alianças e parcerias são acordos entre empresas para uma atividade conjunta e específica. As alianças e as parcerias são processos complexos e sujeitos a negociação demorada. Podem falhar por falta de empatia entre os parceiros, insucesso na adaptação às mudanças, renegociações da parceria, divergência de objetivos, de prioridades e por rivalidade em mercados explorados em comum.

Para Chiavenato (2003) parcerias são alianças que envolvem um relacionamento mais próximo entre organizações, podendo ser de curto prazo com coordenação limitada ou de

longo prazo de modo integrado. Às vezes, essa integração é tão efetiva que as parcerias são consideradas permanentes, e as organizações parceiras se vêem como extensões.

O surgimento de organizações envolvidas em redes de negócios, vinculadas por várias formas de aliança, vem se tornando um desenvolvimento estratégico dominante em muitos setores da economia fazendo com que suas organizações passem a ser verticalmente desintegradas. As funções englobadas numa organização isolada estão sendo desempenhadas de maneira fragmentada por organizações associadas, porém independentes, às vezes na própria planta da organização integradora.

As relações entre organizações podem incluir simples contratos transacionais; acordos colaborativos entre fornecedores-produtores; parcerias ou alianças estratégicas; franchising; *joint ventures*; ou algum tipo de integração vertical.

Na visão de Lorange *et al* Roos (1996:18) uma maneira de se caracterizar as razões ou motivos de uma aliança estratégica é examinando as dimensões estratégicas de cada sócio potencial.

A primeira delas diz respeito à importância estratégica do negócio específico dentro do qual a aliança estratégica está sendo contemplada, e como ela se ajusta ao portfolio global de um sócio específico.

A segunda dimensão considera a posição relativa da empresa em seu negócio; se ela é líder ou mais uma seguidora. Como líder, teria, tipicamente, maior participação de mercado, liderança em tecnologia ou qualidade superior. Assim, enfocaria uma aliança estratégica diferentemente do que se possuísse uma pequena participação e estivesse tentando melhorá-la.

A Fig. 2, a seguir, esboça a estrutura de uma posição estratégica emergente. Configura as duas dimensões de posicionamento estratégico e quatro motivos genéricos para o surgimento de alianças estratégicas.

Quando a estratégia da aliança estratégica for principal dentro do portfolio global da empresa-mãe e esta desfrutar de uma liderança relativa nesse negócio, o motivo típico para entrar em alianças estratégicas é *defesa* (LORANGE *et al* ROOS, 1996:18), conforme pode ser observado na Figura 2:

		Posição da empresa no mercado	
		Líder	Seguidora
Importância estratégica no portfólio da empresa-mãe	Núcleo	Defesa	Aquisição
	Periférico	Permanência	Reestruturação

Figura 2 – Motivos genéricos para alianças estratégicas (LORANGE *et al.* 1996:18).

Lorange *et al.* (1996:19) ressaltam que quando o negócio “*cai dentro da área principal do portfolio de uma empresa, mas ela é apenas uma seguidora no segmento de mercado, o motivo principal para aliança estratégica é, freqüentemente, aquisição*”. Explicam ainda que “*pode ser altamente crítico que uma empresa fortaleça sua posição competitiva para se tornar viável, e uma aliança estratégica parece ser a única opção realista (exceto no caso em que a saída é a venda)*”. Comentam ainda que, “*Quando o negócio exerce papel relativamente periférico, no portfolio global, mas onde a empresa é líder, a principal razão é a permanência*”. E a decisão de se formar uma aliança estratégica é quase sempre para obter eficiência máxima fora da posição da empresa.

2.1.4 Objetivos das alianças estratégicas

Para Lorange *et al.* (1996) os principais objetivos de uma aliança estratégica são de aumentar vendas, participar de mercado e lucro. Espera-se que as vendas sejam fortemente enfatizadas por todas as empresas. O plano estratégico é a maneira pela qual as empresas avaliam o realismo dos objetivos, as capacidades das sócias, as reações dos acionistas e o problema de controle.

De um modo geral, as alianças são, então, modos de negociação que envolvem a realização de acordos entre dois ou mais agentes e um acordo para regular a relação de troca que visa a busca de complementaridade entre as partes. Esta complementaridade, como já se viu, pode se

traduzir pelo compartilhamento de esforço nas mais diversas áreas, tais como administração, tecnologia, financiamento, mercado, produção, entre outros. O importante é que ambas as partes sejam beneficiadas (CONTRACTOR & LORANGE, 1988).

As alianças abrem a possibilidade do que se poderia chamar de “*monopólio competitivo*”, onde duas ou mais organizações se associam, ganham em escala, em penetração de mercado, em rentabilidade, enfim, ganham uma série de vantagens típicas do monopólio ao que um inovador schumpeteriano teria direito. Tudo isso para tornarem-se mais competitivas.

No geral, as alianças tendem a ser vantajosas desde o instante onde a combinação de diferentes recursos corporativos reduz investimentos, compartilha riscos e começa a gerar sinergia. São economias típicas de esforços de *networking* que, ao ampliar os horizontes competitivos de suas ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D), suprimentos, produção, distribuição, vendas e marketing, podem se traduzir em menores riscos e maiores ganhos.

As alianças têm fundamental papel na revitalização das atividades de P&D na medida em que permitem uma alavancagem de habilidades, bem como o acesso a novas tecnologias. A transferência de tecnologia é um processo em que novas ideias (invenções, tecnologia, conhecimento e/ou informação) desenvolvidas em uma organização são aplicadas e utilizadas por outra organização (HAGEDOORN, 1990).

2.1.5 Tipos de alianças estratégicas no contexto empresarial

Alianças estratégicas criam oportunidades para que organizações cooperativas interligadas possam adquirir e integrar os diversos conhecimentos e capacidades necessárias para inovar tecnologias complexas. As alianças estratégicas provêm às unidades onde elas são empregadas flexibilidade, deixando-as aptas a responderem às mudanças que ocorrem no mercado e a reagirem ao aparecimento de novos competidores, existindo neste contexto diversos tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas.

Kanter (1990) apresenta, dentre os vários e possíveis tipos de “alianças”, os seguintes:

- a) *Alianças Multi-Organizacionais de serviços ou Consórcios*: neste tipo de alianças, organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (freqüentemente

empresas de um mesmo setor) juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas.

- b) Alianças Oportunísticas ou Joint Venture:* as organizações vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que talvez temporária), por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente. Tais tipos de alianças são frequentemente utilizadas, por exemplo, em atividades de pesquisa & desenvolvimento entre empresas de vários países.
- c) Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários:* Neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais as organizações dependem, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.

Lorange *et al* (1996:21) ressaltam que,

[...] Uma preocupação fundamental de cada aliança estratégica é a questão de quanto dinheiro e recursos serão investidos, e quanto poderá ser recuperado.

Em um extremo, do lado do *input*, pode-se desejar colocar apenas recursos organizacionais, como pessoas, tecnologias, capital e assessoria. Entretanto, isso pressupõe que a direção estratégica básica será aquela a ser perseguida, sem quaisquer prevenções para contra-ataques rivais decorrentes de mudanças estratégicas inesperadas.

Em outro extremo, uma empresa-mãe pode estar disposta a alocar recursos estratégicos suficientes para a nova empresa, fruto da aliança, e a adaptar-se a possíveis mudanças potenciais no ambiente. Assim, a aliança estratégica estaria preparada para lidar com oportunidades e ameaças potenciais de maneira mais flexível. Sem dúvida, mais recursos serão necessários para permitir que uma aliança estratégica seja auto-adaptativa dessa maneira. Isso estará em contraste com os compromissos de recursos que envolvem pouco dinheiro, quando apenas um desempenho não adaptativo, relacionado às operações, é exigido.

Devido à criação de valor dentro da aliança estratégica, podemos também considerar dois extremos em uma dimensão contínua no caso de recuperação dos recursos envolvidos. Em um extremo, todo o resultado gerado através de uma aliança estratégica fica retido na nova empresa. Isso implicaria que uma entidade organizacional separada é construída gradualmente com seus próprios recursos financeiros, recursos gerenciais, base tecnológica etc. (LORANGE *et al* ROOS, 1996:21).

Os modelos de alianças são ilustrados a seguir na Figura 3.

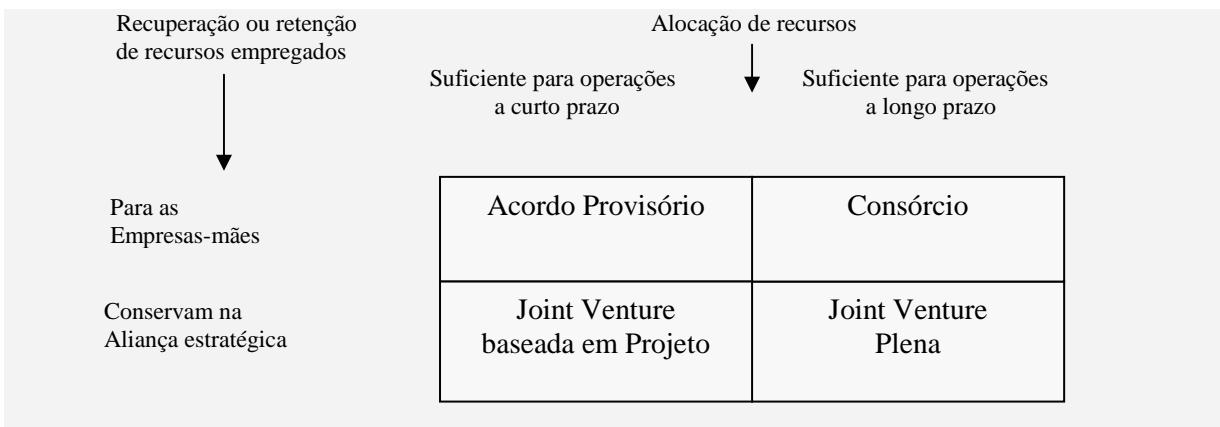


Figura 3: Modelos de alianças estratégicas (LORANGE *et al.* 1996:22).

a) *“Aliança provisória:* Os recursos destinados são escassos e devem retornar para as empresas-mães, líderes do mercado. Este tipo de aliança deve ser visto pela empresa mãe como parte de uma atividade principal. Normalmente são alianças, sob o ponto de vista da sócia-líder, de natureza defensiva, mas sob o ponto de vista da outra parte são vistas como oportunista ao explorar sua liderança sobre uma inovadora de nicho.

Tendo em vista a diferença existente entre os portes das empresas envolvidas, uma grande e a outra pequena empresa torna-se difícil encontrar uma paridade estratégica que atenda a ambas. O importante será examinar a compatibilidade de recursos, as tecnologias e os outros *inputs* fornecidos por várias entidades: as sinergias que forem contempladas devem ser criadas. Em muitos exemplos, “os métodos de trabalho das empresas menores podem diferir muito dos métodos das grandes, tornando difícil ou impossível atingir sinergias tecnológicas e de mercado (LORANGE *et al.* 1996:52-53)”.

b) *“Aliança estratégica tipo consórcio”:* Os recursos para um consórcio tendem ser mais ricos, permitindo maior flexibilidade para adaptação a novas oportunidades. Entretanto, espera-se que os recursos gerados na aliança retornem a cada uma das empresas sócias. Comumente, constata-se este tipo de aliança estratégica quando o negócio é de importância central, mas uma das partes é seguidora em sentido de posição competitiva. Esse tipo de aliança normalmente acontece quando surge um programa de pesquisa que envolve várias empresas interessadas, cada uma com recursos limitados para desenvolvê-los independentemente.

Em relação à paridade estratégica, é importante que sejam avaliados os complementos entre sócios mais ou menos iguais. O realismo em relação às posições das empresas envolvidas será fundamental.

Normalmente as empresas não possuem posição de liderança em seus negócios e o conhecimento anterior que elas tem uma da outra são insuficientes, fazendo com que esta estratégia envolva a desmontagem de muitas percepções errôneas da outra parte para delinear tal acordo de pontos de vista de posicionamento estratégico e de intenções *input/output* de recursos.

“No desenvolvimento de um plano estratégico, espera-se total cooperação entre as partes, tenta-se evitar a duplicação de esforços, utilizam-se recursos complementares e procura-se ser realista sobre como os recursos individuais podem ser melhor utilizados (LORANGE et ROOS,1996:53-54)”.

c) *“Joint ventures baseadas em projeto”*: Ocorrem tipicamente quando poucos recursos são empregados pelas partes, mas os resultados são mantidos no novo negócio. As partes não só se vêem como líderes do segmento de mercado específico, mas também percebem que esse segmento tende a ser, de alguma forma, periférico em suas estratégias globais de portfólio.

Exemplo: Empresas que tentam entrarem juntas em um novo mercado cuja penetração seja muito difícil por outro tipo de negociação. Uma tem acesso ao mercado e a outra possui base tecnológica. O problema é encontrar sobreposição suficiente entre as percepções das várias partes, partindo-se do pressuposto de que elas possuem vantagens diferentes e devem estabelecer um entendimento comum. As duas posições complementares de liderança devem estar em equilíbrio, evitando assim, a ameaça de a aliança degenerar-se em um cenário perde-ganha.

As partes devem superar o temor de expor suas próprias forças, amenizando, assim, a fraqueza potencial da outra parte (tecnologia x mercado). *“A hesitação de ambos os lados é, de fato, a principal razão para a falta de disposição para a alocação de recursos suficientes, mantendo a joint venture limitada até a criação de muita confiança e experiência positiva (LORANGE et ROOS, 1996:55)”.*

d) "Joint ventures plenas: Os recursos devem ser aplicados com maior liberdade para permitir a adaptação para novas eventualidades. Normalmente os recursos são mantidos na aliança para dar sustentação a estratégias futuras. Nesse negócio específico, é comum a adoção de uma postura estratégica de seguidora de mercado. A preocupação deve ser a combinação de forças para a criação de muito mais valor através da utilização conjunta de esforços e, possivelmente, o fornecimento de uma forma de saída, após a reestruturação das atividades do novo negócio. É necessário o estabelecimento de uma compreensão clara da situação de vantagem para ambas as partes e a inexistência de qualquer tipo de dominação entre elas, uma vez que a disposição para fornecer recursos deve ser sempre mantida, pois a aliança jamais será bem sucedida se os recursos forem escassos.

Similarmente, os acionistas-chaves devem estar dispostos a enfrentar grandes dificuldades ou a perceber que a cooperação é a única maneira realista para o estabelecimento de uma aliança estratégica. A insistência em independência será apenas um caminho em direção à incerteza. *"Sem dúvida, para muitos acionistas, isso será difícil, principalmente para aqueles que investem em negócios duradouros e de prestígio e que tem por hábito recuar em tempos difíceis (LORANGE et ROOS, 1996:56)"*

2.1.6 O processo de formação e evolução de alianças estratégicas

De acordo com Lorange *et* Roos (1996:27),

Para todas as empresas, bem estabelecidas ou emergentes, fazer uma aliança estratégica bem-sucedida exige habilidades especiais e a habilidade de formar e implementar alianças estratégicas bem-sucedidas tem-se tornado importante ferramenta competitiva de muitas empresas.

Para uma aliança estratégica bem sucedida, ambas as partes devem possuir intenções estratégicas que sejam harmonizáveis, declaradas explicitamente e definidas durante seu processo inicial de formação. São nesta fase que as dimensões analíticas e políticas e os assuntos devem ser discutidos com clareza e que a base de confiança e harmonia comportamental é estabelecida.

A figura 4, a seguir, apresenta o modelo do processo de formação de uma aliança estratégica na concepção de Lorange *et* Roos (1996).

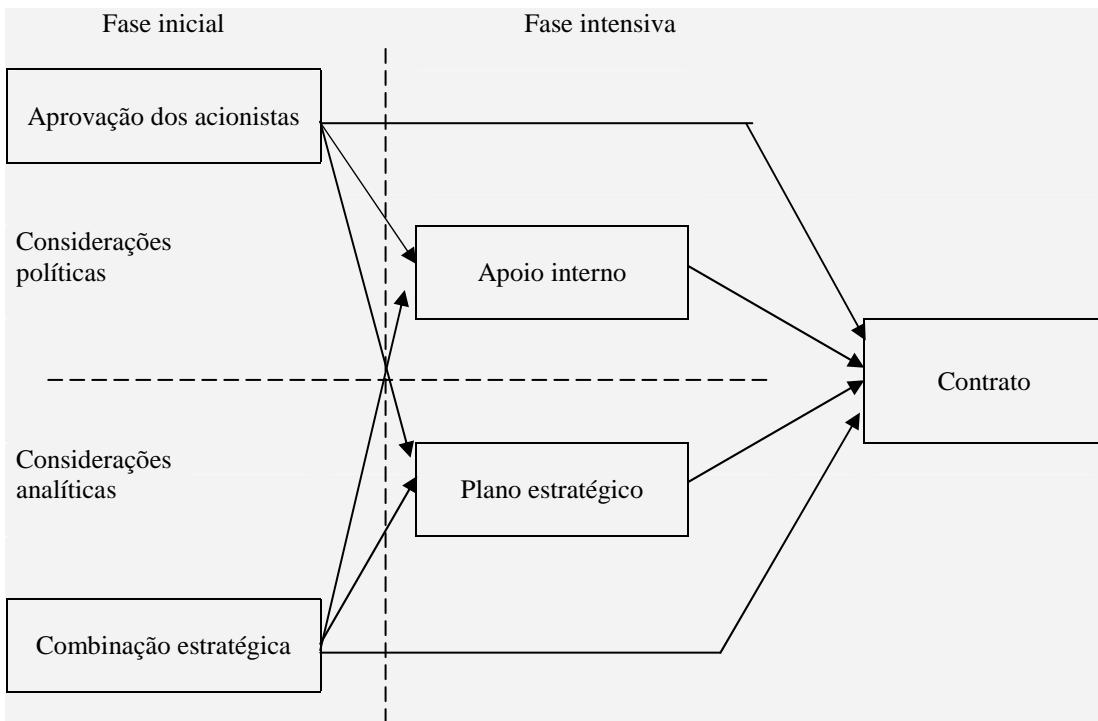


Figura 4 – Modelo do processo de formação de uma aliança estratégica (LORANGE *et al* ROOS, 1996:39).

Analizando o lado político, o principal ponto é assegurar que a maioria dos acionistas internos e externos irá identificar e apoiar os benefícios gerais advindos da aliança estratégica. É desnecessário dizer que uma aliança estratégica pode ser entendida como um ameaça entre os principais acionistas internos.

Os membros importantes da equipe da alta administração terão dúvidas para apoiar a aliança, a menos que tenham a certeza de que ela não ameaçará seus poderes e carreiras. Lorange *et al* Roos (1996:41-42) baseados em MacMillan *et al* Jones (1987) resumem, a seguir, um conjunto de conceitos-chaves sobre como lidar com acionistas internos para se obter apoio para a aprovação de uma aliança estratégica:

- Deve-se considerar a natureza das dúvidas que serão levantadas pelos acionistas internos.
- Deve-se entender o comportamento político individual e o processo pelos quais as coalizões se formam e evoluem.
- Os indivíduos e grupos de uma organização podem empenhar-se em reestruturar as condições, de modo que apenas as metas de seu interesse sejam perseguidas.

- Esses indivíduos e grupos tendem a usar manipulação, barganha e coalizão com grupos de interesse para atingirem seus propósitos.
- As coalizões tendem a desenvolver-se em torno dos assuntos.
- Algum controle da estrutura de coalizão pode ser obtido, tornando todos os assuntos visíveis.
- Para obter apoio dos acionistas internos, o estrategista político deve antecipar e administrar o comportamento de coalizão.
- O grau de importância da estratégia proposta deve determinar o volume de investimento empregado no esforço de reestruturação. A obtenção de apoio pode limitar-se apenas ao lucro, quando os assuntos em exame são críticos para o sucesso da organização.

“Em geral, estes conceitos dizem respeito a duas áreas: como entender melhor o comportamento dos acionistas internos e os métodos e, como ser bem-sucedido com as coalizões internas, de modo que a aliança estratégica tenha uma chance real” (LORANGE et ROOS, 1996:42)

É preciso desenvolver um plano estratégico global para a aliança estratégica, que deve surgir do esforço combinado e contínuo das duas partes. Pode também envolver a coleta de informações mais detalhadas e trabalho em conjunto. É também importante entender a capacidade e as forças conjuntas dos dois sócios em perspectiva e também assegurar que os funcionários da organização tornaram-se comprometidos e entusiasmados com o novo negócio.

Lorange et Roos (1996) ressaltam que as alianças estratégicas crescem e se desenvolvem na natureza e precisam de estímulos para crescer e evoluir. Quando comparado com o nascimento e crescimento de uma criança, está implícita a necessidade de se observar como seu relacionamento com as empresas-mães se altera no decorrer do tempo, de dependência total na fase inicial da infância para a eventual independência em sua fase adulta.

As empresas-mães podem desenvolver contínua confiança mútua na aliança estratégica à medida que elas se tornam mais conhecidas e vêem que a parceria é viável. Depois, podem sentir-se confortáveis em transferir maior número de tarefas para a *joint venture*/filha (LORANGE et ROOS, 1996:85).

Lorange *et al* Roos (1996), representam assim (figura 5) os estágios de evolução de uma aliança estratégica:

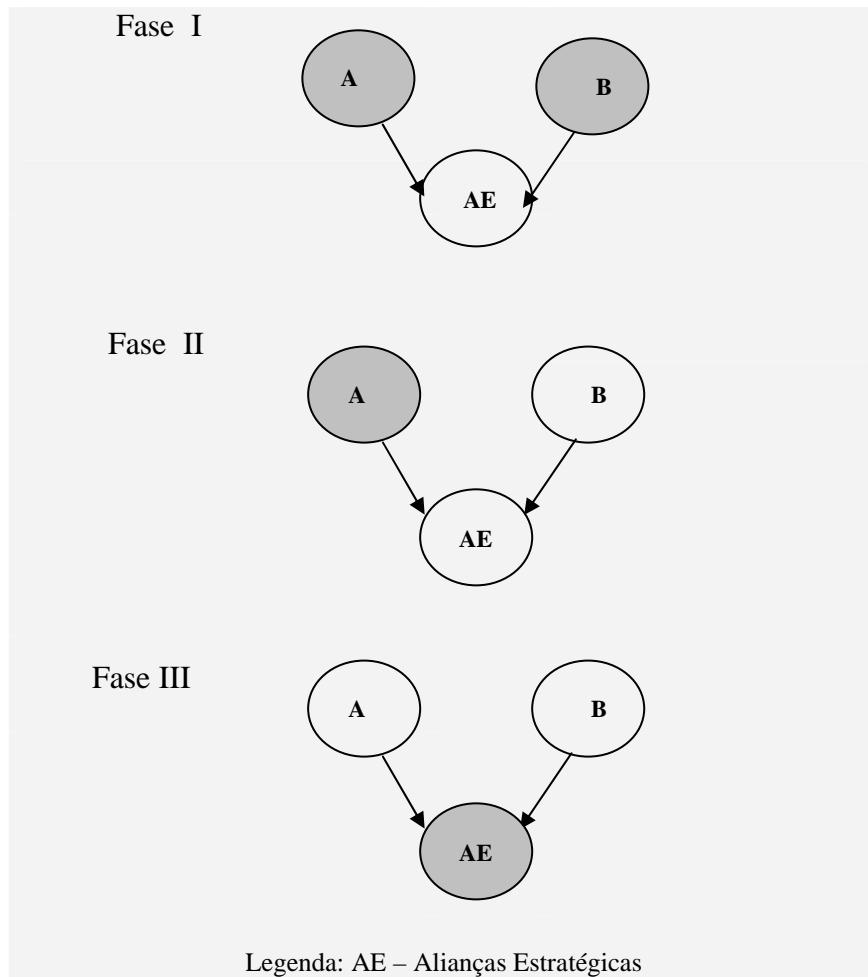


Figura 5 – Estágios de evolução de uma aliança estratégica (LORANGE *et al* ROOS, 1996:87).

Analizando a Figura anterior, Lorange *et al* Roos (1996) explicam ainda que,

Durante a **fase I** da vida da aliança estratégica, há papéis ativos das empresas-mães. Tipicamente, esses papéis são complementares; uma sócia estará fornecendo a tecnologia e a outra, contribuindo para os contatos de mercado e acesso aos consumidores. Assim, a maioria das atividades físicas da aliança estratégica é conduzida por uma sócia ou outra. A aliança estratégica, por si, pode ser vista como uma organização-esqueleto neste estágio que está sendo executado por departamentos e divisões diferentes dentro de uma empresa. Para a estratégia ser bem-sucedida, o gerente do programa ou da *joint venture* deve demonstrar habilidades para obter recursos de toda a organização. É normal os gerentes terem poucos ou nenhum recurso direto a sua disposição exclusiva (LORANGE *et al* ROOS, 1996:86).

[...] na **fase II** a evolução pode ser lenta, ou mesmo preventiva, se as sócias possuírem forte desejo de permanecer ativas em participar de suas atividades da aliança estratégica.

[...] a aliança estratégica pode também ser formada mais ou menos de forma independente, diretamente na **fase III**. As sócias podem decidir iniciar suas atividades com uma *joint venture* para facilitar na reestruturação e para ter uma relação madura e altamente competitiva. Sem dúvida, a fase independente tipo III

da aliança estratégica pode continuar por longo tempo, desde que permaneça competitiva e obtenha retorno satisfatório para as sócias. Inversamente, a aliança pode ser encerrada se não houver condições de competir com sucesso e obtenção do retorno esperado. Se o investimento que a sócia passiva exigir não for realizado, normalmente, a aliança estratégica será encerrada. Outra opção é a aliança estratégica ser interrompida caso uma das sócias comprar a outra – situação bastante normal neste tipo de negócio (LORANGE *et* ROOS, 1996:89).

Vale destacar a evolução entre os modelos de alianças estratégicas citados por Lorange *et* Roos (1996), conforme demonstrado na Figura 6:

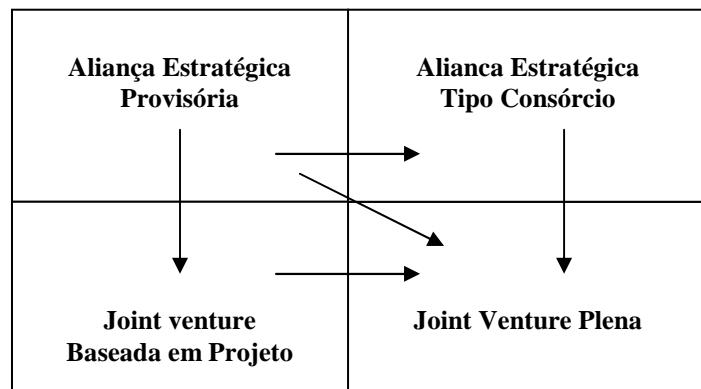


Figura 6: Evolução dos modelos de alianças estratégicas. Fonte: LORANGE *et* ROOS, 1996:93-95.

Uma aliança estratégica provisória que evolui para uma aliança do tipo consórcio corresponde à maneira como as sócias vêem seu posicionamento de recursos e/ou posicionamento estratégico (LORANGE *et* ROOS, 1996:92-95).

Esse tipo de evolução ocorre em face de desenvolvimentos estratégicos adversos no mercado. Em vez de desistir, não reagindo ou não se adaptando, as sócias podem ter desenvolvido sentimento positivo suficiente para ganhos potenciais, através de mais cooperação que venha transformar uma aliança provisória em consórcio.

Quando a aliança estratégica evolui de uma *joint venture* baseada em projeto para uma *joint venture* plena, ocorre uma situação semelhante, comentam os autores:

A dificuldade de as sócias manterem uma posição de liderança, empregando suas próprias estratégias de negócio, e a ameaça de a aliança passar para a situação de seguidora de mercado tende a ser a força de impulsão. [...] A mesma força negativa de evolução entra em ação, forçando as sócias a enfrentar o fato de que têm perdido liderança e são, agora, seguidoras, e que apenas o maior envolvimento em uma *joint venture* plena através de significativo emprego de recursos será a solução.

Por outro lado, quando uma aliança provisória se transforma em uma *joint venture* baseada em projeto, eles explicam que:

Aqui, a mudança de percepção estratégica das empresas-mães precisa novamente priorizar o negócio em questão em termos de portfolio, de modo que lhe seja atribuído papel menos crítico, de central para periférico. O problema é reconhecer que o propósito não é, necessariamente, retirar todos os recursos da aliança estratégica, mas manter apenas parte dos mesmos.

Uma situação similar ocorre quando uma aliança estratégica tipo consórcio está se transformando em *joint venture* plena.

Por último, os autores analisam a possibilidade de uma aliança estratégica provisória transformar-se em *joint venture* plena. Essa transformação envolve simultaneamente reclassificar a importância do negócio dentro do portfolio da aliança e enfrentar a deterioração de sua posição competitiva.

2.1.7 Vantagens e riscos nas alianças estratégicas

As alianças entre empresas, sejam estas de diferentes partes do globo e mesmo de diversos pontos de determinada cadeia de suprimentos, são uma realidade nos negócios de hoje (KANTER, 1990).

No entanto, nem todas as alianças conseguem alcançar o êxito, os objetivos e as metas pretendidas pelos seus idealizadores. Trata-se de um casamento entre organizações em que, se sua formação não for alicerçada em bases de mútua confiança e em torno de propósitos claros e comuns, poderá acabar de forma prematura.

De acordo com Serra (2004), as alianças e parcerias estratégicas são processos complexos que exigem um tempo razoável de negociação para que todas as partes envolvidas possam ter consciência de que tal empreendimento não traga riscos iminentes, mas principalmente oportunidades para a nova organização. Muitas parcerias falham por falta de empatia entre as partes, insucesso na adaptação às mudanças, renegociações da parceria, divergências de objetivos, de prioridades, e por rivalidade em mercados explorados em comum.

A reversibilidade das alianças, em contrapartida à irreversibilidade das fusões e aquisições, é, de fato, uma das razões do desenvolvimento atual dessa modalidade de parceria organizacional, já que representam uma possibilidade de distrato em caso de emergência, como por exemplo, a não adequação dos parceiros envolvidos.

Um processo de alianças estratégicas independe do tamanho das empresas envolvidas. Metade dessas alianças é formada entre concorrentes (HARBISON, 1999) que buscam via de regra prover sinergias mutuamente para seus negócios, seja através de economias de escala, melhoria dos seus processos com troca de know-how, aumentando assim as suas condições competitivas, ou simplesmente para expansão de suas atividades para mercados ainda não atendidos.

Uma preocupação, se não a principal, dos executivos envolvidos em análise e construção de cenários sobre o ambiente organizacional pós-alianças e fusões, deveria ser exatamente sobre os recursos que farão a estrutura funcionar de um modo melhor ou não: os funcionários das organizações envolvidas. Os conflitos culturais e a resistência às mudanças, com formação de grupos de interesse e feudos, podem dificultar a captura das sinergias e ganhos de eficiência (FERREIRA, 2004). No entanto a maioria dos gestores e mesmo dos consultores envolvidos nesses estudos e planejamentos, está atenta apenas aos aspectos financeiros e operacionais, esquecendo-se que a integração do capital humano das "empresas parceiras" poderá representar o sucesso ou o fracasso da empreitada.

Há inúmeras vantagens para as alianças estratégicas, mas, se não forem tratadas apropriadamente, tais estratégias cooperativas podem resultar em grandes problemas para ambas as partes (LORANGE *et* ROOS, 1996:28).

Para James R. Houghton (*apud* LORANGE *et* ROOS (1996:28) existem quatro critérios de sucesso para a estratégia da empresa, assim identificados:

- Estratégia e cultura compatíveis
- Contribuição comparável;
- Forças compatíveis;
- Inexistência de conflito de interesse.

Entretanto, ainda segundo Lorange *et* Roos (1996), o mais importante é que Houghton (1990) destacou os fatores *determinação e sorte*:

Por fim, a sorte ajuda. Quando vemos a necessidade de formar uma *joint venture*, trabalhamos muito para encontrar o parceiro certo – depois, temos paciência e determinação para que a sociedade funcione. Quanto mais trabalhamos, mais a sorte aparece (HOUGHTON, 1990:17).

Deve-se destacar neste contexto que não são apenas as vantagens que permeiam uma aliança estratégica, pois existem desafios e dificuldades potenciais para formá-las e implementá-las. Lorange *et al.* (1996:29) salientam que há comprovação por meio de diversos estudos empíricos que o desempenho insatisfatório das alianças estratégicas varia de 40 a 70%, ressaltando:

Por exemplo, é muito mais fácil manter todos os esforços de pesquisa e desenvolvimento “em casa” do que em cooperação com um sócio, ou, talvez, muito menos com um concorrente. Normalmente, é mais fácil dirigir uma empresa com alguns fornecedores independentes do que administrar um complexo de propriedades e de relacionamentos cruzados baseados em fornecedor/consumidor. É bem mais fácil administrar uma equipe de vendas própria do que coordenar esforços de marketing e distribuição com outros. É freqüentemente mais fácil tomar decisões mais rápidas em uma empresa própria do que checá-las, primeiro, com um sócio. É tipicamente mais fácil implementar decisões em uma empresa doméstica com organização homogênea do que em uma empresa que possui vínculos cooperativos em diversos países, talvez, culturalmente diferentes (LORANGE *et al.* ROOS, 1996:29).

Defendem ainda que é preciso cooperação mútua para o sucesso de uma aliança estratégica, Afirmando que,

Além de estar fundamentada em uma idéia de negócio viável e uma estratégia global realista, uma aliança estratégica deve basear-se em cooperação mútua entre as partes envolvidas. Esta é a condição *sine qua non* das alianças estratégicas. É necessário criar um clima de confiança e entendimento mútuos porque os sócios estão entrando em uma aliança pela primeira vez. Este desafio está relacionado a assuntos como que tipo de aliança é apropriado – inicialmente e depois, que estratégia se ajusta às empresas-mães, quais os defeitos potenciais de sinergia, quais as vantagens competitivas de cada sócio e da aliança como uma entidade combinada, e assim por diante. As sócias devem ser mutuamente realistas em relação às vantagens e desvantagens potenciais, de modo que possam criar um clima de confiança e cooperação mútuas. Ainda, será natural que as partes protejam algumas de suas competências principais e, possivelmente, tenham pontos de vista diferentes sobre um conjunto diverso de assuntos, como: decidir que processos de planejamento e controle usar, que pessoas designar e como abordar os pontos potencialmente sensíveis do contrato. Mas a confiança básica deve ser estabelecida e mantida desde o início (LORANGE *et al.* ROOS, 1996:29).

As informações apresentadas até o momento referem-se à conceituação e ao processo de formação de alianças estratégicas em geral. Torna-se necessário abordar a aliança do tipo *joint venture*, objeto desta pesquisa. O capítulo a seguir concentra-se neste tópico.

Por outro lado, os riscos em cooperar são a perda de liberdade de ação, com a criação de dependências, além do incremento da complexidade gerencial. Riscos políticos se a cooperação falhar; transferência "indesejada" de tecnologia sensível pela comunicação muito pessoal e, ainda, ajuda involuntária em criar ou fortalecer futuros competidores.

Além de causar grande impacto na estrutura das organizações, as alianças, sejam elas permanentes ou provisórias, trazem antes de tudo uma grande mudança, em termos culturais e psicológicos, na cabeça de cada indivíduo. Diante de tamanha revolução, muitos colaboradores não sabem sequer quem dirige e quem é dirigido. Qual o papel e como cada um deve se posicionar nesta nova empresa. Quem continuará e quem sairá da nova organização que nasce sendo esse processo fruto do quase inevitável *downsizing* por que passam essas organizações. Esses são alguns questionamentos que conduzem a empresa à paralisação ou à diminuição da produtividade em diversos de seus processos operacionais e administrativos.

2.2 *Joint Ventures*

Para fins desta pesquisa, dentro do tema estratégia de parceria empresarial, escolheu-se o modelo de *joint venture* por ser este modelo o que vem sendo adotado na aliança estratégica das empresas-mãe (Alfa e Beta) que será apresentado no estudo de caso – Empresa Gama – objeto de análise nesta pesquisa.

Este tópico tem como objetivo esclarecer o que realmente significa essa técnica de parceria denominada *joint ventures*. Visa ainda verificar o que leva as empresas a buscar formas associativas e quais são essas formas? Quais os limites, as atribuições de responsabilidade, os procedimentos e os contornos do instrumento em referência? Quais as implicações em formar-se ou não uma *Joint Venture*?

A priori será apresentada uma descrição das *joint ventures* no contexto econômico, considerando suas definições e características, além do levantamento das principais vantagens e desvantagens na formação desta aliança estratégica.

Encontram-se ainda neste capítulo, informações referentes à formulação de uma *joint venture*, como buscar o parceiro adequado, como ela está inserida em um ambiente de concorrência global, além dos aspectos quanto à formação, formulação, negociação e contratação da aliança.

2.2.1 Definição e características da *joint venture*

O *Joint Venture* é uma empresa criada pela associação de duas ou mais empresas, específicas e diferenciadas em mercado, tecnologia, finanças, visando interesses comuns.

No contexto atual, as técnicas de *joint venture* têm sido utilizadas como ferramenta para as estratégias de internacionalização de grupos econômicos, evitando assim os riscos políticos e econômicos de investimentos diretos em subsidiárias ou filiais no exterior.

A partir da globalização, assiste-se a uma nova ordem econômica internacional, que trouxe consigo a integração dos mercados e a integração de economias entre nações. O mercado internacional reestruturando-se regionalmente, e ainda cada vez mais liberalizado, tem provocado o acirramento de concorrências entre as empresas, e assim, tem favorecido o confronto de competências, levando-as, muitas vezes, a buscar novas estratégias de ação para sobreviverem a esse mercado, como por exemplo, as *joint-ventures*.

Nos dicionários, a expressão *joint-venture* compreende “*qualquer forma de ação conjunta com certo grau de permanência e com participação dos associados na gestão, nos riscos e nos resultados da associação*”.

Para Büchel *et al.* (1998:12), “*joint venture é qualquer tipo de acordo de cooperação entre duas ou mais companhias independentes, e que administram uma terceira entidade organizacionalmente separada das empresas-mãe.*”

A *joint venture* se caracteriza pela união de duas ou mais empresas formando uma nova corporação completamente independente, onde existe risco e compensações para ambos, mas sem perder sua autonomia própria, como afirmam Hamel & Doz (1999:70): “*As empresas continuarão funcionando de maneira independente, a não ser nos assuntos que decidirem unir esforços*”.

Observa-se que as fórmulas de empresas que obtiveram sucesso em alianças estratégicas estão sempre calçadas em:

- Os benefícios potenciais da parceria são grandes para ambas as partes;
- Os parceiros têm um mesmo conjunto de valores; e
- Os profissionais chave dos dois (ou mais) lados estão comprometidos com o sucesso da aliança (FINNIE, 1999).

Segundo Zajac (1998), existem quatro motivações dominantes para o engajamento em *joint ventures*. São eles:

- Obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes;
- Ganhar acesso à nova tecnologia e diversificação em novos negócios;
- Obter economia de escala e atingir integração vertical;
- Superar barreiras alfandegário/legais.

Neste contexto, uma *joint venture* proporciona às empresas acesso ao conhecimento e experiência de outras organizações. Juntas, empresas encontram uma na outra, uma fonte de aprendizado constante, a partir do compartilhamento de suas habilidades e a complementação de forças e fraquezas.

Vale ressaltar que nem sempre os mecanismos de cooperação por meio das *joint venture* possuem sucesso e longevidade, pois a vida dessas pode ser curta ou de duração longa, estável, como afirma Basso (1998:45):

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

Considerando o exposto, pode-se dizer que a *joint venture* representa uma estratégia favorável para as empresas que desejam se expandir internacionalmente, além de apresentar enorme vantagem quanto à diminuição dos custos de uma empresa por utilizar a experiência do mercado consumidor, do nome e dos canais de distribuição já consolidados pelo parceiro do país hospedeiro.

A *joint venture* propicia ainda, diferentemente da fusão, um sistema de “troca”. Normalmente as *joint ventures* são feitas entre empresas de mercados distintos, onde uma procura a inovação tecnológica de que a outra dispõe, enquanto que esta procura o conhecimento de

mercado, ou muitas vezes também o nome já conhecido dentro do mercado de que dispõe a primeira.

Outra vantagem frente às demais modalidades de alianças estratégicas, é que *a joint venture* permite a uma empresa realizar diferentes alianças com outros parceiros ao mesmo tempo, buscando as habilidades de cada uma de acordo com suas necessidades.

Uma *joint venture* apresenta as seguintes características:

- É juridicamente independente;
- Tem a participação societária de duas ou mais empresas;
- Tem contrato social e capital específico e independente;
- Tem responsabilidades definidas entre as partes;
- Visa interesses comerciais, institucionais, negócios ou empreendimentos comuns;
- Tem riscos e benefícios definidos pelas cotas de responsabilidade, entre as partes.

Na *Joint Venture* podem existir as seguintes formas de cooperação:

- Parceria Tripartite;
- Sociedade de diferentes origens e natureza;
- Participação de empresas privadas, públicas instituições e organismos governamentais,acionais ou internacionais;

2.2.2 O sistema de parceria na *joint venture* e seus aspectos contratuais

A composição de uma *joint venture* é feita por pelo menos dois parceiros, muitas vezes vindos de países diferentes, o que significa uma grande diferença de valores e culturas entre as mesmas.

Além disso, fazer uma parceria com uma empresa que também pode ser um competidor é uma tarefa dura, principalmente pelo fato que uma sempre vai esperar que a outra tente tornar as condições mais favoráveis para ela, gerando conflitos internos.

De acordo com Baptista (1986, p. 59),

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

O acordo-base, também denominado contrato-mãe é o instrumento que regulamenta as condições gerais do empreendimento contendo os objetivos, regras administrativas, direitos e obrigações das partes, distribuição de lucros, cláusula de duração e solução de conflitos, etc. e, os contratos satélites disciplinam algumas particularidades do primeiro como, por exemplo, o estatuto ou contrato social da pessoa jurídica, quando criada.

Com efeito, o êxito desse contrato se deve, em grande parte, à possibilidade de uma contínua adaptação do acordo às peculiaridades do negócio, sem a delimitação da manifestação de vontade dos contratantes podendo, ainda, estabelecer sua duração, seja por prazo determinado, determinável, ou indeterminado.

As *joint ventures* podem ser realizadas tanto entre empresas pertencentes a uma mesma nação, quanto a empresas de nações diferentes. No caso de serem da mesma região, o contrato deverá ser redigido sob as leis que vigoram no país em questão.

A *joint venture* representa a realização de um projeto comum, onde apesar de os parceiros terem o dever de lealdade uns com os outros, podem, em operações não relacionadas à aliança, ser competidores entre si.

Normalmente, cada companhia decide separadamente o que cada uma necessita e quer da *joint venture*, só então negociam quais objetivos deverão atingir juntas, ou seja, ao propor uma *joint venture*, a empresa possui objetivos e estratégias que dificilmente encaixam com os objetivos de sua provável parceira.

A formação de cláusulas que garantem a não transferência destes conhecimentos a eventuais entidades que não fazem parte da *joint venture* ameniza, mas não extingue os riscos que cada empresa irá assumir.

Após levantar a necessidade de uma aliança, o passo seguinte a ser tomado é a realização de um pré-acordo, o que é, segundo Rasmussen (1988:201), “*possivelmente a peça mais importante na formação de joint venture, e sua durabilidade.*” Este pré-acordo servirá como

instrumento de acertos entre as partes até a obtenção da unanimidade quanto aos processos, caminhos e diretrizes que guiarão a nova empresa fruto da *joint venture*. A partir daí, forma-se, então, o contrato definitivo.

Quando as parceiras chegam no acordo quanto às condições, os objetivos e funcionamentos que irão reger a aliança, elas então acreditam que estão então no momento certo para a formulação do contrato.

A escolha quanto ao tipo de associação irá depender dos objetivos e resultados esperados de cada um dos parceiros, da legislação do país hospedeiro, do tipo e a transitoriedade do investimento, grau de confiança e comprometimento entre as partes.

Quando a escolha se dá pela *joint venture* societária, a nova empresa poderá ser criada, no Brasil, segundo Basso (1998:81), dentro dos seguintes tipos societários:

Sociedade de Responsabilidade Limitada: Exige no mínimo dois sócios, onde a responsabilidade de cada um será correspondente à participação na sociedade, mesmo que o capital não tenha sido integralizado. Os sócios podem ser pessoas físicas ou jurídicas, não precisam ser brasileiros, nem mesmo residir no Brasil, mas no caso de o cargo de sócio-gerente ser ocupado por uma pessoa jurídica estrangeira, ou estrangeiro residente no exterior, deverá ser nomeado uma pessoa física residente no Brasil como representante, com poderes administrativos e gerenciais.

Sociedade Anônima: Composto de pelo menos dois sócios que responderão ao capital por eles subscrito, mesmo que ainda não integralizado. Todos seus documentos devem ser arquivados na junta comercial e publicados no Diário Oficial e em jornal de grande circulação no local da empresa. Estas sociedades podem ser de capital aberto, sendo registradas na CVM - Comissão de Valores Mobiliários – e de capital fechado, que não são abertas ao público.

Ainda segundo Basso (1998:85), as sociedades limitada e anônima são as mais utilizadas na constituição de *joint ventures*, mas existem ainda outros tipos de sociedade no Brasil, reguladas pelo Código Comercial.

2.2.3 Formação de uma *joint venture*

Na formação de uma *joint venture*, como para qualquer empreendimento, a elaboração de um estudo, de um planejamento do negócio é fundamental para se determinar se vale a pena investir em um determinado negócio.

Seja para a implantação ou ampliação de uma empresa dentro de uma determinada indústria, a realização deste investimento deve posicionar a maneira mais racional, os recursos inerentes à execução do projeto, levando-se em conta a dificuldade em levantar estes recursos. Gartner (1998) reforça que,

O reflexo da lei da escassez no âmbito da análise de projetos resulta na preocupação em se alocar, o mais eficientemente possível, os recursos produtivos, de forma a atender às crescentes e ilimitadas necessidades humanas em consumir bens e serviços. (GARTNER, 1998:34)

Ainda segundo Gartner (1998), a parceria entre as empresas é realizada pelo simples fato de que cada empresa irá oferecer o que tem de melhor, completando uma a outra, ou seja, os pontos fortes de uma irão complementar os pontos fracos da outra. Sem este objetivo, não existem motivos nem vantagens em realizar uma parceria. E é desta compatibilidade que vai depender o futuro da parceria. Por esta razão, definir claramente qual será o papel, vantagens e desvantagens de cada empresa na formação da *joint venture* é vital para um bom entendimento futuro e para o sucesso da parceria. Sem a definição clara dos objetivos de cada empresa, a *joint venture* tende ao fracasso. Por exemplo, um dos parceiros pode estar apenas querendo utilizar o nome conhecido da outra para ganhar mercado, ou a tecnologia de produção, descartando a parceira após a obtenção da mesma, ou ainda apenas penetração no mercado em que a parceira atua. Objetivos como estes seguramente levarão à extinção da parceria.

Antes de estudos mais avançados ou realização de projetos é muito importante que as empresas conheçam seus possíveis parceiros, seu histórico de negociação, sua reputação, seus reais objetivos, suas forças e fraquezas e, principalmente, desenvolvam confiança mútua.

O sucesso da *joint venture* não se restringe somente em achar o parceiro ideal, mas também na capacidade administrativa e a habilidade de lidar com inevitáveis problemas que podem surgir devido às: diferenças culturais que cada empresa traz; diferentes expectativas; diferentes níveis de comprometimento; diferentes objetivos e entendimentos do que deve ser a *joint venture*; mudanças de direção estratégica na empresa mãe e dificuldades na solução de conflitos que poderão surgir quando existir a necessidade de mudanças devido a novas exigências de mercado, dentre outros.

Vantagens:

- 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;
- Participação nas vantagens positivas, comparativas e específicas de cada parceiro;
- Forma jurídica flexível, adaptável a diferentes legislações nacionais, 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;
- Trânsito comercial facilitado nas esferas do setor econômico, institucional e legal;
- Abertura de restrições ou reservas de mercado.

Riscos:

- Problemas gerenciais entre empresas diferenciadas;
- Indefinição de Vantagens Comparativas, a 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 - A não adaptação 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*.

2.2.4 Formulação de uma estratégia para a *joint venture*

Para se considerar a formulação de um planejamento estratégico para uma *joint venture*, suas decisões devem ser tomadas no presente, a partir do resultado esperado para o futuro, ou seja, a estratégia não é feita para se tomar decisões no futuro e sim, para tomar decisões presentes

de acordo com o seu impacto no futuro. Claro que qualquer decisão tomada, por melhor que seja, não dará bons resultados se não houver integração e motivação dos funcionários da empresa.

Esta formulação é muito importante para o levantamento das reais necessidades e objetivos da empresa, além de definir um caminho para o alcance destes objetivos. Com isto a empresa pode, de maneira mais efetiva, determinar se a formação da aliança é necessária ou não. Segundo Oliveira (1997),

[...] o Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência [...] (OLIVEIRA, 1997:33).

A realização de um plano estratégico na empresa resultante da *joint venture* tem como objetivo conhecer seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, e utilizá-los, aproveitá-los ou eliminá-los, de acordo com a necessidade, para assim estabelecer suas expectativas e os caminhos que pretende alcançar.

Por outro lado, vale ressaltar que não basta apenas a realização de uma boa estratégia para garantir que a empresa será bem sucedida, visto que as necessidades e exigências do mercado e dos ambientes externo e interno à empresa mudam constantemente e exigem que a estratégia seja sempre revisada ou até mesmo refeita.

Junto com os objetivos e estratégias estipulados pelos parceiros para a *joint venture*, vem uma série de expectativas e interesses pessoais, além de diferentes pontos de vista por parte de cada empresa mãe. Isto pode resultar em conflitos diários entre os objetivos e as ações tomadas, frente aos objetivos individuais de cada empresa em separado, causando graves danos à *joint venture*. Por isso, uma boa comunicação desde o princípio é vital para que a aliança seja produtiva para ambas. Mesmo durante a vida da nova empresa, qualquer divergência deve ser discutida quando começa a aparecer.

Segundo Oliveira (1997:40), é importante identificar, através de uma análise externa à empresa, as ameaças e oportunidades. As ameaças, ao serem conhecidas, constituem-se em

fatores que devem ser se possível, evitadas, ou ao menos amenizadas, para que seus efeitos não prejudiquem a nova empresa. Já as oportunidades constituem-se em fatores que, se bem aproveitados, ajudam no desenvolvimento da aliança.

Estas análises são feitas sobre, por exemplo, a situação dos concorrentes no mercado, a tecnologia disponível e utilizada ou, que provavelmente será utilizada pela concorrência, o seu mercado (consumidores), saber quem são, onde estão, qual é sua renda, seu padrão de compra (qualidade), o potencial do mercado ainda não explorado (e como pode ser alcançado), a cultura desse mercado, suas necessidades e desejos, a economia, como inflação e juros, política como as questões de tributação, mão-de-obra, e outros aspectos que possam ser relevantes.

Importante não apenas levantar os objetivos, mas também como *a joint venture* irá alcançá-los, ou seja, definir os atos que devem ser tomados para a empresa se direcionar aos objetivos estabelecidos e definir os recursos necessários para atingir os objetivos traçados e qual o retorno esperado (projeções econômico-financeiras).

Segundo Porter (1986:22), “*a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente*”. Empresas que entram em uma determinada indústria, como no caso de uma nova *joint venture*, podem trazer novas tecnologias e recursos substanciais além do aumento da competição por fatias de mercado, o que provavelmente provocará diminuição de rentabilidade para as empresas atuantes no setor em questão, causados por perda de parcela de mercado e/ou diminuição dos preços de venda.

Uma nova empresa, ao tentar entrar em um mercado, vai se deparar com empresas que, por já atuarem por um determinado tempo, possuem economias de escala, que é a diminuição dos custos unitários de um produto devido ao aumento da quantidade de produção deste produto frente à manutenção dos custos fixos. Outro problema comumente enfrentado, para se entrar em um novo mercado, é a diferenciação do produto.

Empresas atuantes no mercado desenvolvem características que as tornam únicas junto ao mercado consumidor, devido a esforços que levaram algum tempo sendo realizados, tais como marketing, serviços de assistência técnica, pequenas diferenças na qualidade do produto

que são do conhecimento apenas da empresa atuante ou algumas vezes pelo seu pioneirismo. Passar por cima deste ponto é muito difícil, mesmo contando com superioridade tecnológica e de capital.

Outro ponto a ser considerado se refere aos custos que um possível cliente teria com a mudança de um fornecedor para a nova empresa, como custos de adaptação do projeto e das instalações, gastos de tempo e recursos no treinamento aos funcionários para utilização dos novos insumos e testes de produção.

Porter (1986:28) afirma que a *joint venture* enfrentará também problemas como o do acesso aos canais de distribuição, que normalmente são saturados e altamente disputados. Geralmente é muito difícil para uma nova empresa persuadir os canais a aceitarem seus produtos, forçando-a a dar descontos de preço, investimentos maiores em publicidade e até treinamento extra para o pessoal responsável pelos canais de distribuição. Para a empresa, isto pode significar desde uma redução de lucros, até prováveis prejuízos. Quanto mais limitado for o canal, mais os atuais concorrentes estarão trabalhando para dificultar a entrada de um novo concorrente.

Baseando-se em Porter (1986:118) a *joint venture* poderá ter dificuldades de entrar no mercado, pois poderá encontrar concorrentes que fabricam produtos com menor qualidade e preço, mas que conseguem ter desempenho similar. Estes diminuem a rentabilidade de uma indústria, através da pressão que exercem, sobretudo quanto à questão preço. Como exemplo pode-se citar peças de reposição que não sejam as originais do fabricante da máquina. Somente uma forte ação de marketing pode amenizar o efeito que este produto causa na indústria, demonstrando as qualidades de um produto feito originalmente para determinado tipo de função, sobre um produto normalmente de qualidade inferior.

Além disso, a nova empresa terá de enfrentar a rivalidade entre os concorrentes já existentes, ou seja, a disputa pela posição no mercado, através da adoção de ações, que afetarão de forma mais forte alguns concorrentes que outros. A busca de economias de escala por todas as empresas concorrentes pode gerar um excesso de produtos em relação a uma determinada demanda, o que pode provocar uma forte redução de preços de venda, reduzindo também a rentabilidade de todas.

Na concepção de Porter (1986:49) para a empresa superar a concorrência e se tornar líder no mercado, deve seguir uma das seguintes estratégias:

- a) *liderança no custo total* - este enfoque visa atrair uma faixa de consumidores através do baixo preço de venda do produto. Exige produção com economia de escala e minimização de custos e despesas gerais, como P&D, força de vendas, publicidade, etc.
- b) *diferenciação* - consiste na criação de uma diferenciação ao produto ou serviço oferecido, tornando-o único dentro da indústria. Esta posição é adquirida através de altos investimentos em P&D, treinamento de funcionários e vendedores, assistência técnica, ou seja, este enfoque prima pelo oferecimento de um produto de qualidade superior, com preço também superior.
- c) *enfoque* - esta estratégia visa enfocar um determinado grupo de consumidores, ou uma linha de produtos ou um mercado geográfico. Consiste ainda em atender muito bem um determinado mercado, e todos os esforços da empresa voltados para este mercado. Sua idéia é que esta empresa pode atender melhor determinado mercado frente a empresas que competem de forma mais ampla.

2.3 Franchising

Desde o século XII, em Londres, é possível encontrar evidências de práticas comerciais semelhantes às praticadas no franchising, Dahab (1996). Mas, de forma geral, considera-se que o sistema de franquias, começou nos Estados Unidos da América após a guerra civil, quando a empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores.

O sistema de franquias não resultou de um momento de inventividade de uma pessoa criativa. Desenvolveu-se, a partir de soluções encontradas por empresários, em resposta aos problemas que enfrentavam nos seus negócios, que vêm servindo de modelo para outros negócios. A evolução, portanto, vem acontecendo de forma natural, paralelamente à globalização dos negócios.

No Brasil o sistema de franquias ganhou força no início da década de 80 e, desde então, tem crescido substancialmente. De acordo com os últimos dados fornecidos pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), em julho de 2007, o faturamento do franchising brasileiro atingiu R\$39,8 bilhões em 2006, 11% a mais do que em 2005. O número de redes passou de 971, em 2005, para 1.013, em 2006 – representando um aumento de 4,3%. Houve também um

incremento no número de unidades franqueadas, que passou de 61,4 mil para 62,5 mil em 2006. Outro fator importante registrado pela mesma pesquisa foi o aumento de geração de empregos. O sistema criou 11 mil novos postos de trabalho, totalizando 564 mil empregos. Com estas taxas de crescimento o sistema de franchising se consolida como um dos principais setores da economia brasileira, afirma seu atual diretor executivo, Ricardo Camargo.

2.3.1 Origem do *Franchising*

De acordo com Dahab (1996) a origem da palavra franquia surgiu na Idade Média, especificamente na França, tendo como derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização.

Sua expansão se deu na época do feudalismo, onde existiam cidades “francas” e uma cidade *franche* ou *franchise* era aquela, onde pessoas e bens tinham livre circulação, isto é, eram isentas de pagamento de taxas e impostos ao poder central e/ou à igreja. Então, *franchiser* significava conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão e, desta forma, havia senhores que ofereciam *letters ou franchise* (cartas de franquia) às pessoas. Mas, nessa época, também prevaleceram nas relações de poder, formas de associação entre o Estado, o clero e a burguesia comercial emergente que regulamentavam a outorga de direitos e privilégios.

Apesar de ter uma origem bastante remota, somente em 1925 é que foi criada a primeira rede de franquias empresariais. (DAHAB, 1996; CHERTO 1988). Em meio a essa estratégia, surgiram na década de 1930, outras empresas que adotaram a franquia como estratégias de negócios, como por exemplo, as companhias de petróleo, que converteram postos de gasolina operados diretamente, em franquias outorgadas a operadoras locais, em operações ainda do tipo tradicional de *franchising*. (DAHAB, 1996; CHERTO 1988).

Mauro (1994) comenta que:

[...] O *franchising* evoluiu muito a partir do final da Segunda Guerra Mundial, não apenas no número de adeptos do sistema, mas também no seu conceito, passando a aparecer franquias de negócio (*Business Format Franchise*). Esse *boom* ocorrido nos EUA deveu-se ao forte crescimento da demanda no pós-guerra, com geração intensa de oportunidades, mostrando ser o próprio sistema um alavancador de negócios (MAURO, 1994:74).

É preciso ressaltar que foram os Estados Unidos os primeiros a legislar sobre o *franchising* como estratégia de negócio, na década de 70. Seguidos pelos europeus na década de 80, sobretudo na França, sendo que a estratégia foi sendo gradativamente expandida pelo mundo e hoje já tem expressão econômica em vários segmentos. (DAHAB, 1996; CHERTO 1988).

De acordo com a ABF (Associação Brasileira de Franquia, 2007, p.86), o sistema de franchising vem crescendo desde a globalização dos negócios, buscando sempre melhorar e consolidar a relação “ganha-ganha” entre franqueadores e franqueados. Isto vem consolidar as gerações das franquias, assim conceituadas:

1 Franquias de negócios não formatadas

Em seu primeiro estágio, as franquias caracterizam-se como de primeira geração porque detinham apenas a licença de uso da marca e distribuição do produto, com ou sem exclusividade. Em sua segunda geração, além da licença de uso da marca e distribuição de produtos com ou sem exclusividade, os franqueados recebem um pouco mais de suporte para a operação do negócio.

2 Franquias de negócio formatados

Neste modelo está a terceira geração. No “sistema de franquia empresarial”, ou “franquia de negócio formatado”, além da concessão da marca, também havia toda a transferência de know-how da franqueadora.

O apoio, suporte e orientação, passaram a ser contínuos e conscientes, sempre buscando uma padronização da operação da rede. O empreendimento passou a ser encarado como o produto, e a franquia e franqueado como os mais importantes clientes.

A quarta geração marcou o surgimento de redes (quadro 1), em que franqueado e franqueador participam e contribuem para o desenvolvimento do sistema. Ambos têm ciência de que o sucesso da rede depende do sucesso de cada um. A padronização está baseada na conscientização e na motivação da rede.

QUADRO 1
Crescimento da Rede de Franquia

Década	Acontecimentos
50	Surgiram as redes McDonald's, Burger King, KFC, Dunkin Donuts e outras. Grande explosão nos EUA.
60	Conflitos e leis. Algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras).
70	Internalização dos EUA para fora. Mais movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, Boticário...).
80	Globalização. Surge a ABF. Franchising “explode” no Brasil.
90	Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios. As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil. Franqueados mais exigentes, buscando mais informações e conhecer melhor o franqueador. O efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior. Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil. Aprovação no congresso da Lei 8955.
2000 em diante	Mais consistência, franqueados e franqueadores melhor preparados. Tendência: crescimento mais lento e mais saudável. Maior profissionalização do sistema.

Fonte: Franquia I ABF, junho de 2007

2.3.2 Conceituando *Franchising*

De acordo com a Lei 8955/94 “*franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associada ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício*”¹.

Para melhor entendimento devem-se esclarecer as terminologias adotadas, tais como:

- Franqueador: É a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazer uso de uma marca.
- Franqueado: Pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia.
- Franquia: Unidade prestadora de serviços ou produtos aberta por um terceiro e não pelo proprietário da marca. O termo ainda designa sistema ou contrato de Franquias.
- Território: Área de atuação determinada em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade ou preferência do franqueado.

¹ Citado pela Franquia ABF – junho 07

- Fundo de Propaganda: Fundo para cobrir os custos com propaganda e marketing da rede.
- Circular de Oferta de Franquia: Documento com informações sobre a franquia, a rede de franqueados e a empresa franqueadora.

O sistema se baseia na comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, em estreita e contínua colaboração entre o franqueador e o franqueado. O franqueado utiliza as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou “know-how”, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais do franqueador, apoiado por uma prestação de assistência comercial e/ou técnica. O franqueador recebe uma compensação financeira por isto.

Cherto (1988), define o *franchising* como:

[...] Um método e um arranjo para distribuição de produtos e/ou serviços, garantindo juridicamente, através de um contrato, pelo qual o detentor de um marca, idéia, método e/ou de um *know-how* (conhecimento), outorga a alguém, independente de vínculo empregatício (franqueado), licença para explorar esta marca, e conjuntamente com ela, método e *know-how* (CHERTO, 1988:48)

Para Dahab (1996), o *franchising* é uma inovação gerencial que vem modificando radicalmente a visão de pequeno/médio empreendedor. Para ela, a estrutura do *franchising* em rede, além de outros aspectos de sua arquitetura organizacional, exige formas de gestão empresarial e tecnológica distintas daquelas presentes nas pequenas e médias empresas (PMEs) tradicionais. Trata-se de uma forma específica de gestão empresarial, que vem sendo muito utilizada internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados.

Para Dahab (1996), o *franchising* oferece oportunidades aos empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa; constituindo assim, em uma promissora forma de parceria empresarial. Para ela, o sistema tem como pilares básicos: uma marca consolidada (base da organização de todo sistema), e uma vigorosa capacidade de gerar e difundir inovações, cujos riscos e incertezas são compartilhados entre o franqueado e o franqueador através da união entre o capital (do franqueado) e o *know-how* (do franqueador).

Por outro lado, merece destacar que a condição básica para o sucesso do *franchising*, considerando-o como estratégia empresarial, está no seu “*modus operandi*”, ou seja, numa

boa definição de direitos (propriedade industrial), na especificação de formas de gestão da qualidade (normas e padrões) e num processo intrínseco de difusão tecnológica.

De acordo com Saiuani (In: Revista Franquia. Segmentos de Educação e Treinamento, 2007), franquias são a forma mais difundida de se expandir um conceito de negócios. Poucas foram e são muito bem sucedidas. Algumas vivem por aí e estão fadadas a morrer em um tempo mais curto que qualquer franqueado, ou pior, franqueador, possa imaginar. Para o autor supramencionado,

Não há como se negar a importância social do sistema de franquias. Além de gerar empregos profissionalizantes para empregados carentes de oportunidades, ajudou a manter a auto-estima de uma grande quantidade de executivos muito bem-preparados que viram o fim do seu ciclo profissional de assalariados de luxo chegar. E pior ainda: tiveram que abandonar a carreira que construíram sem que tivessem como alternativa de recolocação, algum lugar parecido com o que estavam acostumados a ir.

Segundo Mauro (1994), o sistema de *franchising* possui duas definições diferentes, sendo que, do ponto de vista do franqueador, *franchising* é um sistema de distribuição onde existe uma aproximação maior entre os participantes do sistema, visando aumento de eficiência em relação à concorrência e buscando um equilíbrio de resultado entre seus membros, numa relação de longo prazo.

Ainda segundo Mauro (1994), o sistema de *franchising* pode ser visto também como uma alternativa de crescimento. Para o franqueador, o mais importante no sistema de *franchising* é a sua definição estratégica, e a análise de sua viabilidade. Do ponto de vista do franqueado, o *franchising* é simplesmente uma maneira de se estabelecer um negócio, sendo mais importante à análise de risco e retorno. Num sistema de franquia os papéis são muito claros, apesar de muita gente querer distorcer ou complicar: o franqueador é dono do conceito e o franqueado adere ao conceito depois de “comprar” a idéia. Quem corre mais risco com a franquia na verdade é o franqueado.

2.3.3 Características do sistema de *franchising*

Para Sandroni (2001) *Franchising* é o método de comercialização de produtos ou serviços no qual o franqueado obtém o direito de uso de uma marca (geralmente comercial), com ou sem

exclusividade, e opera de acordo com um padrão de qualidade estabelecido pelo franqueador, em troca do pagamento de um determinado montante em dinheiro (franquia).

Franqueamento (do inglês, *Franchising*) é uma estratégia utilizada pela administração que tem como propósito um sistema de venda de licença, onde o franqueador oferece sua marca, infra-estrutura e conhecimento do negócio ao franqueado, que por sua vez, investe e trabalha na franquia e paga parte do faturamento ao franqueador sob a forma de *royalties*.

O *Franchising* consiste numa relação econômico/empresarial em que o franqueador (detentor da marca) concede os seus direitos ao franqueado (autorizado a explorar a marca), mediante o pagamento de uma verba previamente acordada no contrato. Através deste contrato o franqueador pode utilizar a marca e tudo ao que à mesma está associado (produtos, serviços e infra-estruturas). As vantagens que resultam deste acordo são para ambos os partidos, pois o franqueado usufrui da reputação já alcançada pela marca sem ter a preocupação e o risco de iniciar o seu próprio negócio; e o franqueador expande o seu negócio para outros países, sem encargos e recebendo o pagamento pela concessão dos direitos ao franqueado.

Conforme Cherto (1988), a principal característica do sistema de *franchising* é a forma de funcionamento que integra o negócio que é dividido em: circular da oferta de franquias, taxa de *Royalties*, contrato de cessão de direitos de franquias, legislação vigente, registros de marcas, risco, taxa de publicidade e unidade piloto.

De acordo com Mauro (1994), a principal característica de sucesso do sistema de *franchising* é a integração dos canais de distribuição do sistema, ou seja, a integração do caminho a ser percorrido pelos produtos e ou serviços, desde o fabricante ou patrocinador de serviços até o consumidor final. Contribuem também para esta maior probabilidade de sucesso a redução do risco do negócio, uma vez que a parceria é estabelecida dentro de um formato já testado anteriormente. Entretanto, o autor evidencia a necessidade de uma profunda análise do negócio antes de iniciar qualquer tipo de parceria. Neste contexto, para não se confundir o sistema de franquia com a permissão, concessão ou licenciamento, vale esclarecer como cada uma desses sistemas se configura. (Quadro 2)

QUADRO 2
Conceitos de permissão, concessão, franquia e licenciamento.

Permissão	Concessão	Franquia	Licenciamento
Delegação a título precário, mediante licitação, de prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco (lei 8987/95).	Delegação de serviço público, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresa que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado (lei 8987/95)	Sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associada ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício, seja em relação ao franqueado ou seus empregados, ainda que durante o período de treinamento (Lei 8.955/94)	É o contrato que se destina a autorizar o uso por Terceiros de marca ou outros direitos de propriedade intelectual nos termos de lei (lei 9279/96).

Fonte: Franquia I ABF, junho/2007.

2.3.4 Considerações legais sobre o sistema de franquia e contratos de cessão e direitos

De acordo com Restiffe Neto (2001) o sistema de franquia empresarial brasileiro, que propicia a distribuição e a comercialização por larga escala de produtos e serviços, é bastante complexo, compreendendo uma pluralidade de direitos e obrigações, entre as quais vale destacar: (i) outorga de direito de uso de marca ou de exploração de invenção tecnológica patenteada; (ii) utilização de obras literárias e layout arquitetônico (interno e externo); (iii) direito de uso de tecnologia de implantação e administração; (iv) direito de distribuir e comercializar produtos ou serviços específicos de uma rede de franquia; e (v) orientação e suporte operacional.

De acordo com Barroso (2003), a maneira encontrada para organizar e disciplinar esses direitos e obrigações é o contrato de franquia empresarial, que deve ter respaldo na Lei 8.955, de 15/12/1994, que regula essa modalidade de negócio.

Os instrumentos jurídicos do sistema de franquia empresarial são, basicamente, os seguintes: (i) Circular de Oferta de Franquia (COF); (ii) Pré-Contrato; e (iii) Contrato.

A franquia empresarial, seja para o franqueador, seja para o franqueado, apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens para o franqueador são as seguintes: (i) segurança e eficácia para a ampliação das suas operações empresariais; e (ii) baixo investimento para operacionalização. Para o franqueado, a principal vantagem é a possibilidade ensejada pela franquia de exploração de produto ou marca de sucesso, propiciando-lhe a oportunidade de ser proprietário do próprio negócio e a segurança de aliar-se a marca conhecida e amplamente difundida. A perda parcial do controle e de sua autonomia são desvantagens enfrentadas pelo franqueador, já para o franqueado a principal desvantagem está no risco associado ao desempenho do franqueador, que é o responsável por toda a transferência do Know-how do negócio. Além de seu respaldo legal, o sistema de franquia tem suas associações e centros de informações que contribuem, sobremaneira, para melhor esclarecer aos que pretendem se franquear e aos que já estão nesse sistema, tais como será mostrado abaixo.

Conforme Dahab (1996), para regulamentação das relações no sistema de *franchising*, também são utilizados os seguintes instrumentos legais:

- Constituição da República Federativa do Brasil;
- Código Civil;
- Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT);
- Leis nº. 3470/58, 4131/62, 5772/71, 4506/64, 4390/64 e 4137/62;
- Decreto de Lei nº. 1730/79 e 76186 de 02/09/95;
- Parecer normativo da coordenadoria do sistema tributário nº 102/143- 1975(Anexo D);
- Normas do Banco Central – BACEN;
- Regulamento do Imposto de Renda (RIR);
- Ato Normativo do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), nº 0015/73, 0032/78, 0035/92 (Anexo C).

2.3.4.1 Pré-contrato ou acordo inicial e contrato de cessão e direitos

De acordo com Leite (1990) e Dahab (1996), na fase do pré-contrato as partes determinam as bases, principais aspectos de sua relação comercial, que podem ser efetivadas através de uma carta de intenção, onde deverá estar definido que:

- O acordo será consensual;
- As relações serão entre pessoas, isto é, *intuitus personae*; uma pessoa jurídica – o franqueador – cede e transfere a sua marca, produtos e ou serviços a uma outra pessoa

física ou jurídica – o franqueado – para usar o nome e o sistema de distribuição daquele;

- Haverá uma compensação financeira pela cessão do uso da marca e do *Know-how* do franqueador;
- O acordo será feito por tempo determinado, indicando a sua data de expiração, isto é, fixando o prazo de validade desse acordo;
- O objeto de acordo deve ser estipulado, estabelecendo o quê, onde, e por qual preço os produtos e ou serviços serão distribuídos.
- Será cedido ao franqueado um conjunto de direitos de propriedades incorpóreas (bens intangíveis, os quais não se podem tocar materialmente);
- Haverá transferência de tecnologia no sentido *lato* da palavra, isto é, o *Know-how* de operação e comercialização do franqueador será repassado ao franqueado;
- Haverá assistência técnica permanente, buscando treinar o franqueado e sua equipe nas operações do sistema de distribuição, bem como auxílio para implantação do ponto de venda em seus aspectos jurídicos, físicos, publicidade, propaganda etc.

Neste tipo de Associação, franqueadores e franqueados da rede desempenham papéis ativos cujas vantagens são inúmeras. Além da melhor organização societária, o fato de se ter uma estrutura legal embasada em legislação cível facilita em termos de procedimentos legais e regras a serem aplicadas. Para se criar uma Associação de Rede de Franquia, deve-se observar as normas da legislação atual aplicáveis para a constituição de associações. O fato de se estabelecer uma forma de diálogo cooperativo, no qual franqueador e franqueado conseguem permanecer aliados na escolha das melhores alternativas para o sucesso, é hoje condição essencial à sobrevivência das redes de franquia.

Neste contexto, Dahab (1996) ressalta que geralmente os acordos operacionais são formalizados através de uma carta-contrato, documento este, que deve entrar em vigor durante as operações de teste da unidade franqueada e pode servir como base para o relacionamento comercial entre as partes. O contrato definitivo deve ser formalizado após algum tempo de parceria, quando já tiver sido testado o negócio e se possível, com sucesso. Para este autor, o contrato simboliza o momento em que a relação é efetivada e legalizada.. O contrato deverá espelhar o conceito do negócio e a operacionalidade do sistema, através de manuais de operação.

De acordo com Dahab (1996), o contrato de *franchising*, pela sua definição, engloba aspectos básicos como:

- Direito de uso da marca, que deverá ser registrada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI);
- Transferência de tecnologia (*Know-how*) e assistência técnica;
- Exclusividade territorial, ou seja, dimensão do território explorado;
- Cláusulas financeiras, contendo: montante de capital para investimento inicial; Taxa de entrada; *Royalties*; avaliação financeira da assistência do franqueador; e taxa de publicidade;
- Prazos de vigência do contrato, que não pode ser inferior ao prazo estimado de retorno do capital;
- Subfranqueamento, informação sobre a possibilidade ou não, de venda da franquia pelo franqueado, com aval e prioridade para o franqueador;
- Cláusula de não concorrência; entre franqueado e franqueador e franqueado e franqueado devido à definição de territorialidade.

Para Dahab (1996), o contrato é a base legal para o relacionamento, devendo cobrir os aspectos do negócio franqueado, definindo os direitos e obrigações tanto do franqueador como dos franqueados, conforme se pode observar no Quadro 3 a seguir.

QUADRO 3
Obrigações entre as partes: franqueador e franqueado

OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADOR	OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO
<ul style="list-style-type: none"> - Ceder o direito de uso da marca. - Fornecer produtos e ou tecnologia. - Treinar como elaborar produtos ou serviços. - Treinar para operação do negócio. - Dar apoio no início da operação. - Dar apoio na fase de instalação. - Fornecer manuais de operações. - Definir os sistemas financeiros. - Dar assistência em problemas locais. - Marketing e Publicidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Só vender o que for definido. - Preservar sigilo em processos e ou fórmulas. - Conservar padrões de desempenho em prol da qualidade de produtos e serviços. - Utilizar publicidade, propaganda, promoções e outros esforços para fortalecer a marca. - Utilizar equipamentos e instalações padronizadas. - Pagar <i>royalties</i> pela utilização de fórmulas e da metodologia de trabalho de franqueador (<i>Know-how</i>).

Fonte: Adaptado pela Autora de Dahab (1996:111).

Mesmo já possuindo legislação específica que rege o sistema de *franchising* no Brasil, para Mauro (1994), o franqueador só deve assinar um contrato de Franquia com seu candidato a franqueado após passar algumas etapas de seleção e avaliação desse candidato, desenvolvendo diferentes instrumentos em cada fase desse processo. Dentre os instrumentos mais comuns temos: a Circular de Oferta de Franquias (COF); o termo de confidencialidade; o pré-contrato e o contrato definitivo.

2.3.4.2 Circular de Oferta de Franquia (COF)

A Circular de Oferta de Franquia (COF), representa a primeira etapa, momento em que o franqueado e o franqueador começam a se conhecer e estabelecer um contrato. Para Mauro (1994), a COF permite ao candidato conhecer em profundidade a empresa franqueadora, antes da tomada de decisão pela compra da franquia, podendo também constituir para o franqueador um forte instrumento de *Marketing* na venda de franquias, principalmente para empresas sérias e bem estruturadas, pois este instrumento transmite segurança e credibilidade ao candidato a franqueado. Entretanto por se tratar de informações confidenciais sobre a empresa e o negócio é recomendável que o franqueador exija do franqueado a assinatura de um termo de confidencialidade para permitir que as informações não circulem no mercado.

De acordo com Dahab (1996), a COF, tem respaldo legal na Lei nº. 318/91 aprovada em 15/12/1994, e a mesma deve ser entregue ao franqueado com antecedência mínima de 10 dias da assinatura do contrato ou pagamento de qualquer taxa, devendo apresentar os seguintes tópicos para ser validada:

- Histórico resumido da franqueadora e empresas ligadas à operação da franquia;
- Balanços e demonstrações financeiras;
- Indicações de pendências judiciais em que a franqueadora esteja envolvida;
- Descrição detalhada do negócio do franqueado;
- Especificar se é necessário que o franqueado se envolva diretamente na operação da franquia;
- Estimativa, o mais real possível, do investimento necessário à implantação da franquia (taxa de franquia, *royalties*, instalações, estoque inicial);
- Relação de todos os franqueados ou subfranqueados da rede, bem como dos que se desligaram da rede nos 12 meses anteriores;

- Indicação clara do território se houver e o grau de liberdade do franqueado dentro dele;
- Indicação do que a franqueadora oferece ao franqueado (supervisão, serviços prestados à rede, treinamento, auxílio na escolha do ponto comercial, situação das marcas, projeto arquitetônico adotado, etc.);
- Fornecimento do contrato-padrão.

2.3.4.3 Legislação: responsabilidade civil x código de defesa do consumidor

A formatação de um bom contrato de *franchising* é muito importante nas relações entre franqueador e franqueados, porém, mesmo com toda cautela na preparação de um bom contrato, às vezes fica difícil separar a responsabilidade civil entre as partes envolvidas.

De acordo com Mauro (1994), a legislação brasileira adota o princípio de culpa como fundamento de responsabilidade, ou seja, adota a teoria da responsabilidade subjetiva, tendo as bases sobre a teoria clássica e tradicional da culpa. E pressupõe que a responsabilidade está fundada na culpa de quem causar prejuízo ou violar direito de outrem, e nesse caso, a culpa deve ser provada e nunca presumida.

Conforme este autor, partindo da natureza jurídica do contrato de franquia, o franqueado não é considerado mandatário, tampouco empregado do franqueador. Sendo assim possuem uma relação de cunho obrigacional, onde quaisquer tipos de responsabilidades deverão ser apurados tendo em vista a inexecução de cláusulas contratuais e, em caso de lacunas, conforme as normas legais aplicáveis à responsabilidade civil e aos contratos em geral.

A operação de cada unidade franqueada é individual e exime o franqueador de possíveis danos de responsabilidade civil e trabalhistas. O franqueado é sempre o dono de seu próprio negócio.

Conforme Mauro (1994), devido à não uniformidade de jurisprudência, a solução dos problemas, varia de caso para caso, sempre considerando os direitos, deveres, obrigações e atividades do franqueador e do franqueado estipulado em contrato; ainda assim, existem decisões judiciais que atribuem ao franqueador a responsabilidade civil pelos atos praticados

por seus franqueados, por considerar que o consumidor ao utilizar produtos e ou serviços oferecidos pelo franqueado está, na realidade, se dirigindo ao sucesso de uma marca respaldada na qualidade oferecida pelo franqueador.

Verifica-se então que quem desenvolve atividades comerciais, deve estar sempre atento às relações com o consumidor que possui como defesa direta o código do consumidor, para que sejam evitados responsabilidade civil e danos materiais.

De acordo com o Código Civil, a culpa pode ser imputada a qualquer uma das partes envolvidas ou a todas em conjunto. Poderá haver uma predileção para responsabilizar a parte mais forte envolvida, e assim o franqueador será mais penalizado, principalmente porque o código menciona que se não for identificado o causador direto do dano, a responsabilidade será imputada ao proprietário da marca ou nome comercial onde se originou o dano. O consumidor então poderá pedir indenização diretamente ao franqueador.

Ressalta-se, entretanto, que o franqueador possui o direito de regresso, ou seja, após comprovação de culpa por outra parte, pode pedir a restituição de todos os valores gastos na indenização do consumidor. Diante dessas dificuldades, o franqueador deve se precaver e criar uma eficiente forma de fiscalização e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos franqueados, em prol de se evitar dissabores, além de conservar e preservar o nome da empresa.

2.3.4.4 Registro de marcas e patentes

De acordo com Mauro (1994), pelas leis brasileiras que regulam as marcas e patentes, o direito de uso só estará assegurado contra terceiros quando devidamente registrado no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial). O registro de marcas e patentes é fundamental para a utilização adequada do *franchising*, e o registro do contrato em si reconhece o direito do uso da marca e sua cessão a terceiros.

Conforme Simão Filho (2000), após a concessão da licença, o franqueado fica obrigado a utilizar corretamente a marca, conservando-a e gerando benefício à rede de distribuição. No

contrato também deverá estar estabelecido todo procedimento para exploração de patente (propriedade imaterial), contendo todas as obrigações de conservação dos direitos cedidos.

O contrato que autoriza a utilização da marca pelo franqueado deve ser redigido com cuidado, para que o franqueado não tenha exclusividade de uso da marca, além de não poder transferir a autorização do uso da marca, sem autorização expressa. (CHERTO, 1988).

2.3.5 Associação e Centros de Informações sobre *franchising*

Mauro (1994) destaca que no sistema de franquias, existem várias associações que auxiliam no seu desenvolvimento, tais como:

2.3.5.1 International Franchise Association (IFA)

De acordo com Mauro (1994), a *International Franchise Association* (IFA), é a maior e mais antiga associação de *franchising* em âmbito mundial, tendo papel decisivo no desenvolvimento do *franchising* nos Estados Unidos e no resto do mundo.

A IFA foi fundada em 1960, com sede em Washington /USA, como uma associação de franqueadores em busca do desenvolvimento e expansão do sistema em termos mundiais. A entidade visa a maior profissionalização no sistema e para isso possui diversos programas de formação, além de publicações e programas de incentivos em prol de um sistema confiável e sustentável mundialmente.

2.3.5.2 Federação Latino-Americana de *Franchising* (FLAF)

Conforme Mauro (1994), a Federação Latino-Americana de *Franchising*, foi fundada em 1992, tendo como principal objetivo à difusão do sistema de *Franchising* na América Latina. Esta federação objetiva a congregação de franqueadores, associações, empresas prestadoras de serviços e profissionais liberais da América Latina, integrados ao sistema de *franchising* em seus países e interessados em sua adequada difusão em todo continente latino-americano.

Vale ressaltar que esta federação possui representantes em vários países como: México, Venezuela, Colômbia, Chile, Argentina, Uruguai, Brasil e Estados Unidos etc.

2.3.5.3 Associação Brasileira de *Franchising* (ABF)

Seguindo os conceitos de Mauro (1994), Simão Filho (2000) e Cherto (1988), a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), foi fundada em 1987, com o objetivo de auxiliar o sistema de franquia, no que tange a obtenção de maior profissionalismo no setor. A ABF realiza seminários, cursos, palestras e feiras de franquia não só para quem já está inserido no sistema, como também coloca os pretendentes a franqueados em contato direto com os franqueadores, através de stands montados para expor o produto ou serviço e prestar informações.

A ABF busca possuir bom relacionamento com instituições públicas e privadas, visando criar novas possibilidades para o desenvolvimento seguro e acelerado das franquias no Brasil, por meio de financiamentos, incentivos, legislação e programas de apoio gerencial, nas mais diversas áreas. Visam proteger e fortalecer o sistema de *franchising* e procura informar os empresários ou interessados sobre o *franchising*, seus campos de aplicação e as medidas e cautelas a serem adotadas por quem pretenda se envolver com o sistema, seja como de franqueador, seja como franqueado.

De acordo com a ABF², os principais objetivos da associação são: promover a defesa do sistema de *Franchising* junto às autoridades constituídas, órgãos públicos, entidades e associações de classe; incentivar o aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados. Esta associação busca um intercâmbio permanente de informações, dados, idéias, experiências, bem como a elaboração e divulgação de pesquisas, cursos, palestras, seminários, eventos e feiras; em prol de se estabelecer padrões para a prática de *Franchising* no Brasil. A ABF também busca moralizar o mercado e garantir a seriedade do sistema; mantendo intercâmbio constante com entidades congêneres situadas no exterior, inclusive promovendo e participando de congressos, seminários, debates e qualquer evento desta ordem, desde que seja de interesse dos associados.

²:ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS. Disponível em: <[http:// www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)>. Acesso em: 05 Out. 2006.

A ABF tem como missão: divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional neste sistema de negócios, e tem como objetivo congregar todas as partes envolvidas na franquia - franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviços - em torno de um ideal comum: o *Franchising* forte, próspero e ético. A associação já goza de grande prestígio social e uma imagem consolidada no mercado, possuindo cerca de 600 associados, divididos entre franqueadores, franqueados e prestadores de serviços.

A ABF é representada no Brasil por diretorias seccionais, no Rio de Janeiro, em Minas Gerais, além de uma diretoria regional em Pernambuco. No panorama internacional, a associação é membro-fundador do WFC (*World Franchise Council*), entidade que congrega as mais importantes associações no mundo, bem como a da FIAF (Federação Ibero-Americana de Associações de *Franchising*). Integra ainda o quadro da IFA (*International Franchise Association*), além de ser membro correspondente da Federação Européia de *Franchising*.

2.3.5.4 Funcionamento de uma franquia

Para se tornar um franqueador o empresário deve, antes avaliar o quanto está preparado internamente para esta expansão, que por sua vez requer estrutura física, financeira e pessoal. Neste cenário, quatro etapas são essenciais: 1^a etapa: conhecer todas as particularidades do sistema de franquias; 2^a etapa: avaliar a franqueabilidade do negócio; 3^a etapa: desenvolver e formatar o sistema operacional e de gestão para possibilitar a operação da franquia pelo franqueador de acordo com os padrões técnicos e de qualidade exigidos pela franqueadora; 4^a etapa: Validar o sistema formatado.

Segundo Mauro (1994), a franquia deve ser considerada como uma ferramenta estratégica que as empresas podem utilizar para expansão de seus negócios ou marca; através de uma rede ou canal de distribuição de produtos ou serviços.

De acordo com o autor, o sistema de *franchising* como um canal de distribuição não interfere no ciclo de vida dos produtos distribuídos, pois proporciona maior proximidade entre os participantes, aumenta a eficiência em relação à concorrência e busca equilíbrio de vantagens para franqueador e franqueado visando atingir e superar as expectativas dos clientes de uma

forma melhor do que a praticada pela concorrência. Mauro (1994) delineia o cenário conforme a Figura 7, a seguir.

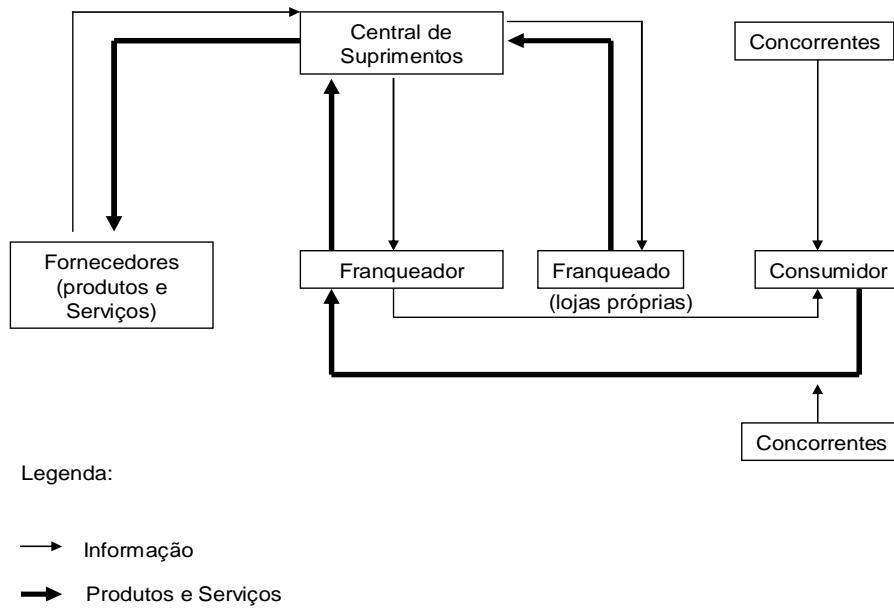


Figura 7 – Visão sistêmica da franquia. Fonte:Mauro (1994:71)

Aqui, apresenta-se a visão sistêmica proposta por Mauro (1994) do sistema de franchising como canal de distribuição. Ressalta-se a interação entre o franqueador e o franqueado e em contrapartida separa-se o franqueador dos fornecedores, em prol do equilíbrio do sistema em favor do franqueado, permitindo a exigência de máxima eficiência na rede de distribuição.

O autor reforça que o franqueador deve olhar o canal de forma isenta de seu negócio, buscando a otimização de resultados; podendo estabelecer relações com outros fornecedores para não prejudicar o padrão das unidades da rede; o mais importante é que haja um eficiente fluxo de informações entre franqueador, franqueados e fornecedores, que auxilie na tomada de decisões e ajude a minimizar os estoques intermediários, melhorando os resultados da rede.

De acordo com Mauro (1994), o paradoxo de olhar o *franchising* como canal de distribuição e ao mesmo tempo analisar o canal independente do negócio original, é a chave para a eficiência do sistema e assim ter um negócio e um canal forte.

2.3.6 Relações entre franqueado e franqueador

O franqueador é proprietário de uma marca, da tecnologia de instalação e operação de um determinado serviço ou produto e o franqueado aquele que adquire o direito de utilizar uma ou mais unidades com a marca do franqueador, operando de acordo com sua orientação e supervisão, treinamento e a assistência necessária. (CHERTO, 1988).

O franqueador deve ser transparente com os franqueados, dando todas as informações e treinamentos necessários, além de estimular a competição saída entre as franquias, criar incentivos e premiações, etc. Em contrapartida o franqueado deve ter um comprometimento organizacional, absorvendo e transferindo as informações de forma eficaz, promovendo o desenvolvimento da rede através da venda dos produtos e serviços.

De acordo com Osman (2005), a liberdade de escolha por parte do franqueado é tão importante quanto à forma de escolha por parte do franqueador, na busca de empresários que realmente estejam dentro do perfil adequado à filosofia da franqueadora. O franqueador não pode estar focado somente na capacidade de investimento do franqueado, mas principalmente com o objetivo de formar uma parceria sólida e promissora. Para isso, ele cita 10 pontos considerados pelo franqueador como fundamentais na hora de escolher o seu parceiro franqueado:

1. Espírito empreendedor;
2. Respeito às regras do jogo;
3. Capacidade de investimento;
4. Compromisso com o negócio;
5. Afinidade com o ramo de atividade da franquia;
6. Espírito de equipe;
7. Gostar de Vendas;
8. Grau de escolaridade;
9. Capacidade de fazer amigos;
10. Espírito de vencedor.

Para o franqueador, o sistema de franquias é a estratégia mais segura para expandir seu conceito de negócio e marca pelos vários aspectos que permeiam o sistema e a relação entre as partes interessadas: franqueador e franqueados. Por outro lado, o franqueador deverá ter ciência que a expansão através do sistema de franquias também gera desafios na gestão da rede e no relacionamento com o franqueado, são eles:

- A administração do negócio passa a ter uma participação dos parceiros/franqueados, direta ou indiretamente e independente da vontade do franqueador;
- A liderança será testada a todo o momento;
- Se não tiver uma boa estrutura de suporte e de seleção de franqueados, corre o risco de ser penalizado pelo mau desempenho dos franqueados, por exemplo: Vazamento de informações, perda de sigilo;

Além disto, o franqueador tem as seguintes responsabilidades:

Em relação ao negócio:

- Possuir um negócio testado e com rentabilidade comprovada com as operações próprias;
- Obter o registro da marca junto ao INPI;
- Possuir experiência na operação e gestão do negócio – Know-how;
- Possuir diferenciais, em relação à concorrência, produto, mercado e atendimento aos clientes, etc.;
- Inovar sempre, de forma a manter a competitividade no mercado;
- Desenvolver novas tecnologias e metodologias;
- Realizar pesquisas constantes para analisar mudanças, tendências, etc.;
- Desenvolver nos produtos e fornecedores.

2.3.7 Vantagens e desvantagens do franchising

Conforme Simão Filho (2000); Dahab (1996) e Leite (1990), o *franchising*, como outros sistemas de parcerias, oferecem vantagens e desvantagens, tanto para o franqueador, quanto para o franqueado e para o consumidor final. Com base nas considerações dos autores, o Quadro 4, apresentado a seguir, sintetiza as vantagens e desvantagens do sistema de franquia para seus envolvidos.

QUADRO 4
Vantagens e desvantagens no sistema de *franchising*

ENVOLVIDOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
FRANQUEADOR	- Rapidez de expansão	- Perda parcial do controle
	- Imagem corporativa	- Maior custo de supervisão
	- Desenvolvimento de uma rede	- Maiores custos de formatação
	- Maior rentabilidade e menor custo	- Perda de sigilo
	- Motivação maior dos franqueados	- Risco de desistência
	- Maior participação no mercado	- Autonomia parcial
	- Maior cobertura geográfica	- Planejamento para expansão
	- Melhor publicidade	- Cuidado na seleção
	- Maior vantagem competitiva	- Perda de padronização
	- Economia de escala	
FRANQUEADO	- <i>Know-how</i> adquirido	- Autonomia parcial
	- Maior chance de sucesso	- Maiores controles
	- Plano de negócio	- Risco de desistência
	- Maior vantagem competitiva	- Taxas de franquia
	- Informações sobre instalação	- Cuidados para seleção
	- Economia de escala	- Localização forçada
	- Maior crédito	- Restrições na cessão do sistema
	- Maior rentabilidade com redução de custos	- Risco associado ao desempenho do franqueador
	- Retorno de investimento mais rápido	
	- Pertence a uma corporação	
CONSUMIDOR	- P & D do franqueador	
	- Independência Jurídica	
	- Produtos e serviços mais próximos	- Despadronização da rede em produtos e
	- Melhor política de preços	
	- Padrão de atendimento	
	- Maior quantidade de pontos de venda	

Fonte: Elaborado pela Autora

Segundo Mauro (1994), o sistema de *franchising* não é o responsável pelo sucesso ou fracasso do negócio, mas pode ser um fator motivador para o sucesso do mesmo. No sistema de franquia, os franqueados são muito importantes para o sucesso do negócio e contribui para o sucesso de toda rede. Um dos instrumentos para alcançar este sucesso é a implantação de um sistema de informação eficaz e eficiente entre os participantes. Eles devem interagir tanto interna como externamente e, para isso um bom programa de treinamento é recomendável, bem como a qualidade no trabalho diário que poderá valorizar a marca e expandir o conceito do negócio.

Conforme este autor, as ferramentas primordiais para o sucesso do sistema de *franchising* são: a qualidade no negócio e do sistema (franqueador); a qualidade de operação local (franqueado); e qualidade do ponto comercial.

2.3.8 A evolução do *franchising* no Brasil

De acordo com Leite (1990), um dos impulsos para o desenvolvimento do *franchising* no Brasil, foram as privatizações das estatais na década de 90, que refletiram diretamente nas empresas privadas, fazendo com que grandes contingentes de profissionais enviados ao mercado, buscassem novas oportunidades e ou formas de trabalho.

Conforme publicado pela Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2007), “*da noite para o dia, o Plano Cruzado acabou com a inflação e com a renda financeira produzida por ela. Por um lado, as pessoas tinham cessado de receber rendas inflacionárias, sua poupança havia se tornado irrigária, e por outro lado, o Brasil vivia uma euforia fenomenal, já que houve uma transferência líquida de poupança para o consumo. Uma expressiva parcela da poupança criou, também, a possibilidade de muita gente abrir seu negócio próprio. Segundo uma pesquisa da época, 75% dos brasileiros desejavam ser seus próprios patrões. Esses filhos do Plano Cruzado, pequenos empresários inexperientes, mas com enorme entusiasmo, foram decisivos para o crescimento do franchising no Brasil.*

”

Já no início do século XXI, com a globalização a todo vapor, o mercado corporativo enfrentava fortes pressões por cortes de custos e o *franchising* acabou recebendo muitos antigos executivos, agora sem empregos, mas com ampla experiência em administração, o que ajudou muito a profissionalização do setor.

No Brasil, mesmo com todas as crises financeiras que o país já enfrentou, o sistema de *franchising* vem crescendo substancialmente nos últimos anos. Segundo Osman (2005), as franquias brasileiras têm crescido em média, de 7% a 10% ao ano em número de unidades, e assim, as franquias vêm vivenciando uma ótima fase, com um cenário animador, onde as vendas têm tido um crescimento ascendente e rápido, inclusive cita que pela primeira vez na história, as redes brasileiras já estão dando ênfase especial à expansão internacional.

De acordo com a pesquisa publicada na revista Franquia e Oportunidades, de julho de 2007, o *franchising* brasileiro hoje ocupa a quinta posição no ranking mundial do setor. A consolidação das franquias que operam no Brasil, responsáveis por movimentar quase R\$40 bilhões em 2006 e pela criação de 11 mil novos postos de trabalho (no total, são 564 mil empregos diretos), pode ser avaliada, também pela expansão internacional das marcas. Nada

menos que 35 marcas brasileiras já operam em outros países. Outro destaque é a demanda crescente de novos empresários, interessados no mercado de franquias.

A pesquisa identificou também uma nova tendência no setor de *Educação e Treinamento*. Algumas redes estão otimizando suas estruturas e pontos comerciais para diversificar a oferta de cursos. A Bit Company, de informática, lançou a Mult Idiomas, rede que utiliza a infraestrutura da Bit Company para oferecer cursos de idiomas. A nova rede já conta com 25 unidades. “*A idéia da empresa é franquear a nova rede para seus próprios franqueados, o que agiliza todo o processo*”, explicou Camargo, presidente da Bit Company.

O Quadro 5, a seguir, lista as vinte maiores franquias brasileiras por número de unidades durante o período de 2006 (ABF, 2007).

Ranking das Franquias			
Classif.	Rede	Segmento	Total de Unidades
1 ^a	O BOTICÁRIO	Cosméticos e Perfumaria	2.500
2 ^a	KUMON	Educação e Treinamento	1.654
3 ^a	WIZARD IDIOMAS	Escolas de Idiomas	1.210
4 ^a	ESCOLAS FISK	Escolas de Idiomas	930
5 ^a	L'ACQUA DI FIORI	Cosméticos e Perfumaria	908
6 ^a	HOKEN	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	898
7 ^a	CCAA	Escolas de Idiomas	803
8 ^a	BR MANIA	Negócios, Serviços e Conveniência	740
9 ^a	MICROLINS	Educação e Treinamento	730
10 ^a	AM PM MINI MARKET	Negócios, Serviços e Conveniência	609
11 ^a	BOB'S	Alimentação	590
12 ^a	ÁGUA DE CHEIRO	Cosméticos e Perfumaria	580
13 ^a	MCDONALD'S	Alimentação	544
14 ^a	JET OIL	Serviços Automotivos	525
15 ^a	ESTAPAR	Serviços Automotivos	518
16 ^a	DROGARIAS FARMAIS	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	514
17 ^a	CNA	Escolas de Idiomas	456
18 ^a	CASA DO PÃO DE QUEIJO	Alimentação	444
19 ^a	YÁZIGI INTERNEXUS	Escolas de Idiomas	393
20 ^a	LOCALIZA RENT A CAR	Serviços Automotivos	351

Fonte: ABF, 2007.

2.3.8.1 Panorama das franquias no segmento educação e treinamento

Apesar do segmento educação e treinamento ter sido um dos primeiros no sistema de franquias, atualmente, marcas tradicionais como Wizard, Fisk, CCAA, Microlins, CNA, Yazigi continuam em pleno crescimento e encontram-se continuamente buscando inovações e novos formatos.

Algumas franquias desses segmentos seguem em expansão e mostram novas tendências. Hoje o setor oferece opções focadas em ensino de idiomas, informática, treinamento, profissionalizantes, cursos preparatórios para concursos, que vão desde marcas tradicionais até marcas com métodos inovadores.

Pesquisa realizada pelo Grupo Cherto e Associação Brasileira de Franchising (ABF) revela que o faturamento de R\$4,4 bilhões em 2006 deste segmento de franquias apresentou um decréscimo de 3% comparado ao faturamento de 2005, e não apresentou nenhum crescimento em relação ao número de redes que é de 129.

Apesar deste desempenho não favorável em 2006, cabe ressaltar que este segmento é relevante, pois seu número de unidades representa 17% e seu faturamento representa 11% do total faturado pelo franchising brasileiro. (Quadro 6).

Ainda segundo essa pesquisa, o segmento de educação e treinamento engloba um grupo de redes que faz muito sucesso, as escolas de idiomas. Porém, com a grande expansão deste ramo, muitas alcançaram seu grau máximo de cobertura de mercado comprometendo assim o potencial de crescimento. As redes que apontam como a bola da vez, são as que inovam no formato, principalmente através do uso da tecnologia como o ensino via satélite e via internet, por exemplo.

O Quadro 6 ilustra a evolução do *franchising* no segmento educação e treinamento quanto ao faturamento, número de redes e unidades durante o período de 2005-2006 (ABF, 2007).

QUADRO 6
DESEMPENHO DO FRANCHISING - SEGMENTO EDUCAÇÃO E TREINAMENTO
POR FATURAMENTO, NÚMERO DE REDES E UNIDADES – 2005-2006.

Faturamento (R\$ milhões)			Redes			Unidades (franqueadas + próprias)		
2005	2006	Variação	2005	2006	Variação	2005	2006	Variação
4.603	4.458	-3%	129	129	0%	10.726	10.722	-1%

Fonte: ABF, 2007.

A seguir, o Quadro 7 apresenta as franquias do segmento educação e treinamento com as respectivas taxas de franquia e instalação, faturamento e prazo de retorno.

QUADRO 7
FRANQUIA - SEGMENTO EDUCAÇÃO E TREINAMENTO - 2006
TAXAS DE FRANQUIA, INSTALAÇÃO, FATURAMENTO E PRAZO DE RETORNO

MARCA	TAXA DE FRANQUIA (R\$/mil)	INSTALAÇÃO (R\$/mil)	FATURAMENTO (R\$/mil)	PRAZO DE RETORNO (meses)
BIT COMPANY	36	40 a 105	52 mil	(inferior a) 30
CCAA	NC	(a partir de) 60	NF	(a partir de) 18
CEBRAC	25 a 35	80 a 120	NF	14 a 20
CETELBRAS	12 a 25	65 a 180	20 a 45	18
EDUCACIONAL				
CNA	28 a 45	97 a 207	NF	24
COMPSUL	6 a 27	20 a 60	40	12 a 24
COMPUWAY	5 a 10	65	15	18
DATA BYTE	30	80	40	18
DIDAKI LATORATÓRIO DE ROBÓTICA	4 a 10	12 a 30	1.5 a 3	36
GREENWICH SCHOOLS	20	30	30	18 a 24
HISPANO	10	15	15	24
INTEGRAL CURSO	30 a 45	400	100	36
KUMON	1,5	NF	NF	8 a 9
LUZIANA LANNA	30 a 60	12	NF	6 a 12
IDIOMAS				
MICROCAMP	NF	NF	NF	NF
MICROLINS	15 a 55	40 a 200	(média) 40	24 a 36
MM COMPANY	(até) 15	50 a 150	30 a 80	18 a 24
NET MÍDIA	10 a 50	50 a 250	4 a 50	24 a 48
NUMBER ONE IDIOMAS	15 a 35	60 a 120	NF	24
SKILL	4 a 38	20 a 70	35 a 50	18 a 24
SOS	15 a 30	80 a 150	80	18
SPARKLE IDIOMAS	3 a 12	5 a 30	(média) 30	18 a 24
THE KIDS CLUB by FUN LANGUAGES	10	20 a 30	4 a 30	12
UPTIME	NC	30	32	6 a 12
WIZARD	NF	NF	NF	NF
YÁZIGI	15	(a partir de) 50	40	24 a 36
YES	3 a 15	30 a 100	10 a 40	24 a 36
YESKY IDIOMAS	10 a 28	60 a 120	25	18 a 24

Legenda: NC – não cobra; NF – não fornecido.

Fonte: Adaptado pela Autora de Revista Franquia, edição nº 45, 2006.

2.3.9 *Franchising* como estratégia de negócio

Segundo Osman (2005) o mercado brasileiro de redes de franquias passa por um momento sem precedentes. Jamais se viu, desde o surgimento dos primeiros negócios, na década de 60, formação de tantos grupos, sejam eles resultado de fusões, incorporações ou de criações de redes, todas abrigadas sob um mesmo guarda-chuva. A tendência faz do ano de 2007 um marco e traz grandes vantagens para os franqueadores, mas não é possível ainda afirmar quais são as reais vantagens do processo para os franqueadores.

Segundo Sauerbronn & Sauerbronn (2004),

A diversificação dos negócios (atuação em mercados distintos) é uma das formas de se expandir à atividade produtiva. O ambiente da empresa querendo diversificar seus negócios talvez seja aquele em que o sistema de franquia possa ser mais facilmente utilizado e com mais vantagens.

A diversificação, no entanto, não elimina as restrições ao crescimento de empresas levantado por Downie e Penrose (*apud* OSMAN, 2005). As restrições ao crescimento enumeradas são basicamente três: insuficiência de fundos para expansão da capacidade produtiva da empresa (restrição financeira); incapacidade da empresa de aumentar o número de clientes (restrição de demanda); e, incapacidade de equipe administrativa em gerir da forma mais eficiente o crescimento da empresa (restrição administrativa).

A intenção de diversificar os negócios talvez seja o ponto principal de vantagens da utilização do sistema de franquias. As principais razões para a diversificação de negócios são as reduções da volatilidade dos retornos, redução da probabilidade de falência e redução dos custos de falência.

A diversificação é uma maneira de proteção aos elevados custos de término das atividades. Há uma proteção também aos gerentes, que se sentem mais comprometidos com a empresa. Dessa forma os gerentes podem reduzir os riscos que enfrentam trabalhando em determinada empresa e investindo nesta empresa.

Essa diversificação pode aumentar o valor de uma organização reduzindo o risco gerencial e encorajando o comprometimento gerencial. Estudos mais recentes enfatizaram outro aspecto

da diversificação: a redução dos riscos e custos de falência. Uma vez que fluxo de caixa se estabiliza, o escopo da empresa aumenta e a probabilidade de falência cai.

Outro fator que pode facilitar a diversificação da empresa via sistema de franquia é o fato de que a franquia normalmente não implica em nenhuma experiência prévia, seja no mesmo setor de atuação da empresa ou não, já que o franqueado receberá treinamento completo e auxílio gerencial do franqueador. O sistema de franquia é o caminho ideal para se diversificar os setores de atuação, mesmo para aquele que acumula pouca ou nenhuma experiência anterior.

O sistema de franquia é largamente utilizado no mundo atual. Diversas empresas no mundo todo já vêm utilizando, há tempos, o sistema de franquias como forma de superar as restrições ao crescimento. Grandes corporações mundiais como Coca-Cola, Ford e McDonald's, entre outras, podem ser identificadas como praticantes da franquia como ferramenta de expansão dos seus negócios e, por consequência, dos lucros. Estas grandes empresas mundiais servem como prova de que o sistema é bastante confiável e pode ser utilizado como forma de garantir o crescimento da empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Patton, (*apud* ALVES-MAZZOTTI, 1999), a principal característica das pesquisas qualitativas é o fato delas seguirem a tradição “compreensiva” ou interpretativa, ou seja, as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato que precisa ser desvendado.

Com base nas considerações de Alves-Mazzotti (1999), optou-se nesta pesquisa por uma abordagem qualitativa conduzida através de investigações, análises e interpretações sobre a aliança estratégica realizada.

Para Triviños (1987):

[...] O processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações. As idéias expressas por um sujeito numa entrevista, *verbi gratia*, imediatamente analisadas e interpretadas, podem recomendar novos encontros com outras pessoas ou a mesma, para explorar profundamente o mesmo assunto ou outros tópicos que se consideram importantes para o esclarecimento do problema inicial que originou o estudo. (TRIVIÑOS, 1987, p.137)

Procedeu-se também uma investigação documental onde foram realizadas consultas a documentos internos das empresas analisadas, da ABF e das *websites* oficiais das entidades e organizações do setor de franchising e de ensino.

A pesquisa de campo adotou o método de estudo de caso com aplicação de questionários estruturados e entrevistas com profundidade e detalhamento que objetivavam identificar as vantagens competitivas e inovadoras e a importância da integração do capital humano,

conforme eram verificadas pelos dirigentes-proprietários e gerentes executivos das empresas-mães Alfa e Beta, e da *joint venture* Gama.

De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo, a metodologia adotada foi uma análise qualitativa utilizando o método de estudo de caso, que segundo YIN,2000 é um método adequado para estudar fenômenos contemporâneos, através da análise de múltiplas evidências do fato e seguiu a estrutura conceitual das alianças estratégicas segundo Lorange *et* Roos (1996), conforme descrito no capítulo 2. As técnicas utilizadas foram: seis entrevistas estruturadas conforme roteiro apresentado no Apêndice A, além da análise documental referente ao histórico das empresas.

3.2 Tratamento dos dados da pesquisa

A escolha das empresas estudadas se deu por sua acessibilidade aos dados e informações. Os questionários foram elaborados de forma estruturada, explorando a identificação das vantagens competitivas e inovadoras e a importância da integração do capital humano, verificadas pelos presidentes e gerentes das duas empresas-mães Alfa e Beta e da *joint venture* Gama.

3.3 O Estudo de Caso

Segundo Yin (2005:32) um estudo de caso “é uma investigação empírica que trata um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Em outras palavras, “o método de estudo de caso é deliberadamente usado quando se quer lidar com condições contextuais, acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao fenômeno estudado”. E, “Uma vez que fenômeno e contexto não são sempre discerníveis em situações da vida real, um conjunto inteiro de outras características técnicas, como a coleta de dados e as estratégias de análise de dados tornam-se parte desta definição técnica” (YIN, 2005:33).

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso e visa analisar o processo da formação desta *joint venture*, suas principais estratégias e a integração do capital humano.

O Estudo de Caso permite também uma investigação para identificar e avaliar a aliança estratégica como vantagem competitiva e de inovação para o setor de ensino de cursos profissionalizantes e de idiomas.

“O Estudo de Caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, tais como: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta e artefatos físicos.” (YIN, 2005:109)

Este método é útil,

[...] quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimento existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre. (BONOMA, 1985, p.207).

O mesmo autor, ao tratar dos objetivos da coleta de dados, coloca como objetivos do Método de Estudo de Caso não a quantificação ou a enumeração “[...] mas, ao invés disto: (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em outras palavras, o objetivo é compreensão.”(BONOMA, 1985,p.207)

3.4 Técnica de coleta de dados

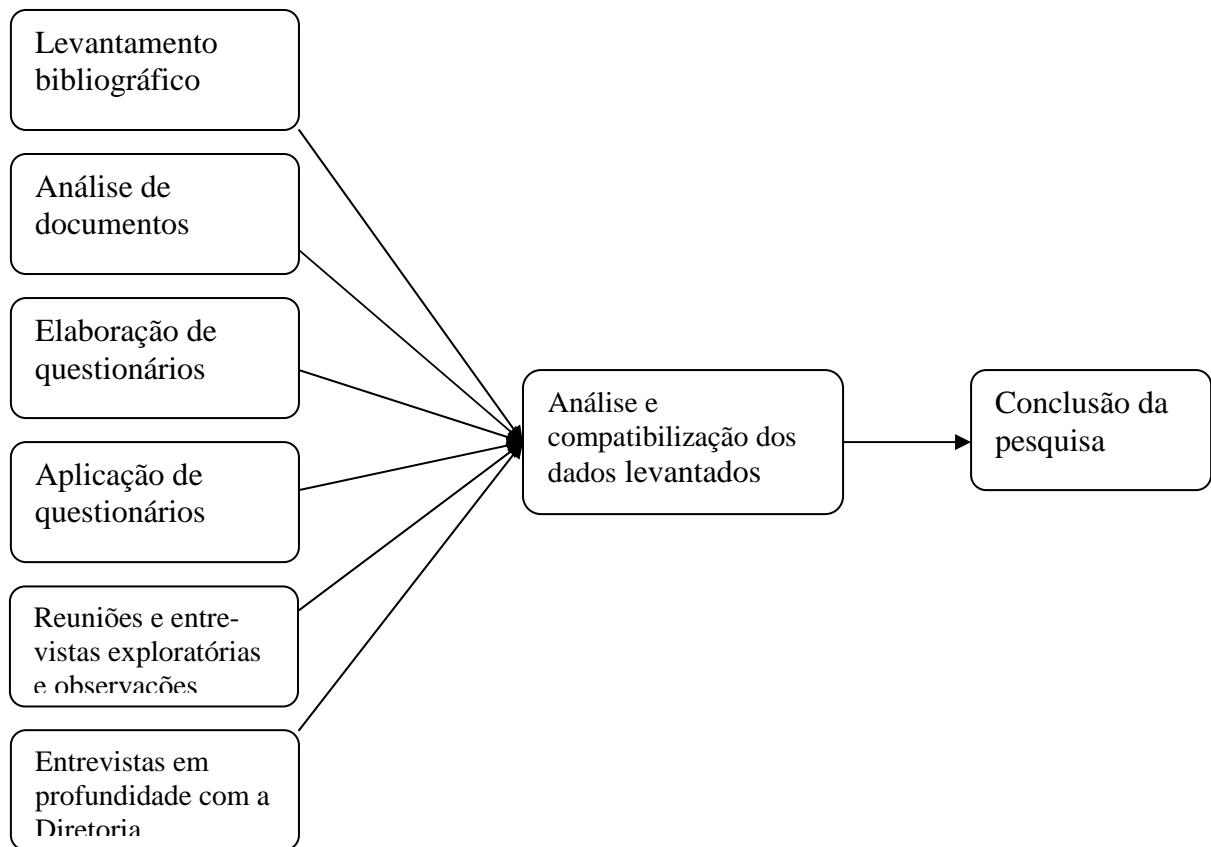
A coleta de dados foi obtida através de entrevistas, realizadas pelo próprio pesquisador, de forma estruturada com os presidentes da rede Beta e da rede Alfa, o vice-presidente da rede Alfa, o ex-vice presidente executivo da rede Beta, o diretor de franchising da rede Beta e o diretor de expansão da *joint venture* Gama. Ao todo foram realizadas seis entrevistas.

O roteiro foi desenvolvido sob a forma de um questionário, conforme modelo apresentado no “Apêndice A”, cujas questões abertas permitiram que o entrevistado acrescentasse fatos e estratégias que foram consideradas por eles relevantes.

Em seguida foi feita uma análise de conteúdo simples, que forneceu embasamento para a elaboração das considerações finais.

A observação possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado. Ela deve ser controlada, sistemática e deve seguir um rigoroso planejamento de trabalho para determinação e discriminação e delimitação do objeto de estudo (“o quê” e “como” observar), para que se torne um instrumento válido e fidedigno de investigação científica (LUDCKE e ANDRÉ, 1986).

Para a conclusão da pesquisa foi seguida a seguinte metodologia:



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização das redes de franquias pesquisadas

Para o estudo de caso, optou-se por denominar as empresas pesquisadas como rede Alfa e Beta, e a *joint venture* de empresa Gama. Esse procedimento tem como objetivo preservar as estratégias adotadas pelas empresas e a estruturação da *joint venture* que se encontram ainda nos primeiros meses de funcionamento.

A seguir, são caracterizadas a rede Beta e a rede Alfa, descrevendo o processo histórico, mercado, público alvo, produtos e serviços, estratégias de vendas, merchandising, vantagens competitivas, formação das másters-franquias e redes de franqueados. Posteriormente, se descreverá o processo de negociação e estruturação da nova empresa Gama (*joint venture*).

4.1.1 Rede Beta

- **Antecedentes**

A empresa Beta foi criada em 1972, destacando-se pelo seu método inovador e dinâmico de ensino do idioma inglês.

Fundada pelo criador do método com grande sucesso, em pouco tempo conquistou o respeito e a confiança de milhares de pais e alunos, despertando o interesse de diversos empreendedores em obter concessão de tão bem sucedida técnica. A trajetória é de grande expansão.

Em 1991, o sistema de *franchising* é implantado criando-se uma empresa responsável pelo processo de cessão de *Know how* e gerenciamento na aplicação do seu Método em todo território nacional. Desde então, a Beta recebe anualmente o selo da ABF - *Associação Brasileira de Franchising*, o principal indicador de qualidade do sistema de franquia do país, em 2007 recebeu o 17º selo.

A empresa vem aprimorando sua metodologia de ensino desde a criação da primeira escola. O resultado é a conquista crescente de novos parceiros, além da ampliação do seu quadro de colaboradores, constantemente sintonizados com a era da informação e do conhecimento.

Entre os prêmios conquistados destacam-se o de Melhor Franquia do Brasil – no segmento de Educação e Treinamento pela revista “Pequenas Empresas Grandes negócios” e, de Franquia de Destaque, na categoria Master pela ABF.

Atualmente, possui uma unidade própria e 100 unidades franqueadas.

- **Parcerias**

O franqueador da Rede de Escolas de Idiomas Beta tem como parceiros de negócio a Empresa Alfa de Franchising, uma das maiores redes franqueadoras de escolas de cursos profissionalizantes do país e uma outra empresa de franquias de Idiomas para a Educação Infantil, também presente em vários pontos do território brasileiro. O objetivo dessas parcerias é o de agregar mais valor aos seus produtos e serviços e levar a qualidade do ensino Beta a um número cada vez maior de pessoas em todo o país.

- **Franchising**

Know How: O franqueado Beta, além de possuir produtos e serviços diferenciados de grande sucesso no mercado, conta ainda com a assistência e orientação do franqueador para transformar seu investimento em um empreendimento de sucesso.

A *Franchising* Beta possui uma estrutura composta por profissionais que atendem as demandas específicas de cada franqueado. Para isso provê:

A) Assistência Didático/Pedagógica:

- Treinamento de professores em todos os níveis;
- Treinamento de coordenação;
- Acompanhamento da performance dos professores treinados;
- Material didático para aplicação do método tais como: livros, CD ROMs, DVD's, testes, exercícios extras, jogos e manuais (de técnicas, de curso e de coordenação);
- Pesquisa e desenvolvimento de material didático específico.

B) Assistência Administrativo-Financeira:

- Manual operacional da franquia;
- Treinamento do pessoal administrativo necessário para o adequado atendimento do aluno ou *prospect*.
- Orientação do planejamento financeiro para o período de instalação e suporte adicional sempre que solicitado.
- Sugestões de práticas administrativas e comerciais no desenvolvimento da empresa, visando maior lucratividade.
- Sistema de gerenciamento da empresa desenvolvido especificamente para escola de idiomas.

C) Assessoria de Marketing:

- Assessoria para as necessidades de Comunicação e Marketing específicas do franqueado, do lançamento da franquia à manutenção constante dos esforços institucionais e promocionais da escola;
- Elaboração de projetos e criação de peças voltadas para a comunicação integrada da Rede, envolvendo assessoria de imprensa, promoções, RP, programação visual e publicidade.

D) Agência de propaganda:

- Possui empresa contratada especificamente para o desenvolvimento das campanhas sazonais e para o suporte estratégico às ações mercadológicas desenvolvidas para a Rede.

• Perfil do Franqueado Ideal Beta

Para que haja desenvolvimento da Rede como um todo, para a Beta é importante que a franquia seja concedida a quem demonstre ter condições efetivas para gerenciar o sistema administrativo e didático-pedagógico, de acordo com os padrões estabelecidos pelo franqueador.

Para o sucesso conjunto da rede Beta é igualmente essencial que os parceiros possuam, acima de tudo, espírito empreendedor. A disciplina organizacional, o espírito associativo e participativo, a capacidade de aceitar regras sem prejuízo da iniciativa e receptividade ao

diálogo são também características que, somadas à idoneidade moral e financeira, se identificam com o perfil do franqueado Beta. A experiência empresarial é desejável, mas não essencial, já que fornecem apoio efetivo aos seus franqueados nas múltiplas áreas do novo negócio. O conhecimento do idioma inglês é igualmente desejável, mas não obrigatório.

Para ser um franqueado Beta é exigido:

- Idade mínima de 18 anos;
- Possibilidade de dedicar-se em tempo integral ao negócio;
- Residência na cidade em que concentra seus negócios, gozando de excelente conceito pessoal e empresarial;
- Demonstrar capacidade financeira para desenvolver o negócio;
- Disciplina organizacional;
- Espírito empreendedor;
- Espírito associativo e participativo;
- Capacidade de trabalhar segundo normas e regras bem definidas;
- Iniciativa e receptividade ao diálogo,
- Valores éticos amadurecidos;
- Valores éticos amadurecidos;
- Visão empresarial;
- Formação superior (desejável);
- Crença na educação como forma de crescimento humano.

• **Investimentos**

O investimento necessário para montagem e início da operação de uma unidade franqueada é definido, tomando-se como base, o porte do município onde será instalada.

Como investimento inicial compreende o capital necessário para a taxa de franquia, instalação completa da escola, treinamento do franqueado e professores, ações de marketing para inauguração e capital de giro. O porte da franquia dependerá da população existente no território escolhido bem como a faixa de renda da mesma.

• **Vantagens**

Treinamento em todas as áreas: administrativo, financeiro, marketing, pedagógico;
Manuais completos de todas as áreas;

Manual de Identidade Visual;
Visita e Aprovação de Ponto Comercial;
Fornecimento do software gerencial da unidade e treinamento operacional.

- **Franquia Modelo**

A Beta possui uma Escola Modelo onde todas as práticas a serem implementadas como novos produtos, procedimentos pedagógicos, pesquisas e treinamentos são previamente testados antes de serem lançadas na rede. Esta Escola possui uma estrutura enxuta, porém completa, com salas de aulas confortáveis e bem montadas, um Centro de Ensino, além de equipamentos de vídeo e computação modernos, com acesso à Internet em banda larga.

- **Sua expansão**

Todo o projeto de expansão da Empresa Beta se dá através da *joint venture* Gama, constituída em 2006.

Durante o ano de 2007 trinta novos contratos foram assinados e dez novas franquias foram abertas. As novas unidades foram instaladas basicamente na Grande São Paulo e Rio de Janeiro o que possibilitou ainda mais o fortalecimento da marca uma vez que a maioria de suas franquias até então estavam concentradas no Estado de Minas Gerais.

- **Ações Sociais**

Neste ano de 2007 a empresa Beta firmou parceria com duas fundações presentes em bairros carentes e que atuam nas áreas de educação, cidadania, saúde, ecologia, arte, cultura, esporte e lazer, beneficiando mais de 860 jovens de 3 a 18 anos.

Por compartilharem os mesmos princípios, a empresa Beta e estas fundações uniram suas forças para levar o ensino de um idioma estrangeiro aos jovens carentes para que tenham a oportunidade de ascender socialmente.

Apesar de a parceria ser recente, já existem prósperos planos para o futuro, que tem o objetivo de ampliar o número de jovens beneficiados por este projeto. “*Investindo em crianças e adolescentes, estamos, diretamente, investindo no futuro da sociedade e do país. A educação e cultura são os maiores bens que podemos e devemos dar a estas pessoas,*” declara o fundador e presidente da Beta.

4.1.2 Rede Alfa

Antecedentes

A empresa Alfa iniciou suas atividades em 1991 numa cidade do interior de São Paulo, com uma escola de informática focada no ensino dos principais programas de computação da época. Contava então com quatro computadores usados, carteiras de segunda mão e uma turma de 15 alunos.

De 1993 a 1994, contando com 18 unidades próprias em várias cidades do interior do Estado de São Paulo, a empresa dá início ao sistema de franqueamento de seu método e marca, constituindo uma empresa de franchising, quando então transforma suas unidades próprias em franquias.

Em 1995, ao participar pela primeira vez da ABF *Franchising Expo*, obtém novos parceiros.

No ano seguinte, devido ao crescimento das escolas e dos franqueados, inicia, em parceria com uma pequena gráfica tradicional local, a padronização do seu material. Nesse mesmo ano de 1996, ambas inauguram uma editora de porte industrial para atender também a demanda de publicação de livros e de impressão de material gráfico de toda a região.

No ano de 1997, devido ao “boom” tecnológico, a Empresa Alfa deixa então de ser apenas uma escola de informática e se torna um Centro de Formação Profissional, oferecendo diversas opções de cursos. O resultado deste processo foi o lançamento de um Curso de Capacitação Profissional em Rotinas Administrativas, que no primeiro ano chega a matricular 29 mil alunos em todo o país.

Em 1998 nascem as duas primeiras Másteres Franquias – Máster da Grande São Paulo (iniciando com cerca de 20 franquias) e a Máster Rio de Janeiro e Minas Gerais, oferecendo ao franqueado um suporte regional desde a escolha do ponto, padronização até orientações de como administrar a franquia.

Em 2001, visando sempre o crescimento contínuo, a Rede, que já contava com 14 franquias próprias, comemora seus 10 anos de história, cria uma Empresa de Franchising e lança o curso de Turismo e Hotelaria.

Para intensificar seu merchandising, convence seus sócios a investirem pesadamente em propaganda na mídia nacional e em ações sociais, com grandes parceiros de prestígio na área artística e esportiva. Para isso, agrupa sua marca à ações sociais com a Fundação Xuxa Meneghel, Instituto Casa da Gente, dos apresentadores Xuxa e Netinho, respectivamente, e Fundação Cafu.

Em 2002, com cerca de 450 franquias espalhadas em todo o Brasil e mais de 600 mil alunos, o leque de cursos ganha mais quatro: Inglês, Capacitação em Vendas, Garçom e Barman. Com base nesse crescimento, torna-se então uma das 10 maiores empresas de destaque do ano em Estratégias Vencedoras, de acordo com a CEMAQ - Centro de Metrologia e Qualidade Industrial.

Nesse mesmo ano de 2002, tem início o “Programa de Encaminhamento ao Mercado de Trabalho”, um dos diferenciais da Empresa Alfa. Este projeto tem como objetivo orientar e encaminhar seus alunos para empresas parceiras que estejam recrutando mão de obra qualificada.

Inaugura também, nesse ano, uma Universidade Corporativa, com o objetivo de oferecer um novo conceito em soluções para treinamento e recursos humanos. A Universidade oferece para a equipe de másteres, franqueados, colaboradores e clientes, todo o conhecimento desenvolvido e aperfeiçoado pela empresa ao longo dos anos, como também dá suporte permanente na administração e expansão do negócio. Estes treinamentos acontecem de forma presencial ou à distância e o site da empresa oferece para os franqueados o suporte virtual e exclusivo.

Em 2003, inaugura sua sede própria, também no interior de São Paulo, onde abriga toda a estrutura da organização e consolida sua marca inaugurando franquias em todos os estados brasileiros.

Em 2004, a empresa conquista seu primeiro Selo de Excelência, concedido pela ABF – Associação Brasileira de Franchising, pela qualidade e excelência em sua atuação como empresa franqueadora.

No ano seguinte, 2005, já com mais de 600 franquias em todo o Brasil, cria em parceria com uma das maiores empresas de comunicação via satélite do mundo, com um investimento de R\$ 15 milhões, o sistema de ensino via satélite e transmite ao vivo suas aulas, palestras, cursos, chats, e-mails e webfórum, permitindo, em tempo real a interatividade com os alunos. Além disso, o sistema possibilita treinamentos e a comunicação da franqueadora com os franqueados e suas equipes, agilizando processos e reduzindo custos operacionais.

No ano de 2006, comemora seus 15 anos de existência com mais de 700 franquias localizadas em todo o território nacional, mais de 2 milhões de alunos formados e com 50 mil novos alunos/mês fazendo parte desta Rede.

Visando perenizar o negócio e centrar todos os esforços dos sócios, decidiu então, nesse ano, centralizar todos os negócios em um único Grupo, contando com a participação em quatro grandes empresas brasileiras: uma empresa de Franchising (700 franquias); uma empresa de formação profissional, prestação de serviços de salão e comercialização de produtos na área da beleza (140 franquias); Sistema de Ensino de Idiomas (100 franquias) e uma Editora (fornecedor exclusiva de todo o material impresso).

O Grupo fecha o ano de 2006 com um investimento de R\$ 15 milhões em merchandising e mais de R\$ 1 milhão em ações sociais nos últimos três anos; mais de 350 mil alunos nas Unidades e mais de 2 milhões de alunos formados.

Mercado e público-alvo

O mercado de cursos livres (informática e profissionalizantes) responde por aproximadamente R\$ 450 milhões/ano, dos quais a Alfa detém cerca de 20% desse mercado. O mercado de idiomas (inglês e espanhol) responde por aproximadamente R\$ 2,150 bilhões/ano, dos quais a Alfa tem participação ainda pequena, mas que cresce a cada dia.

Os principais compradores de cursos profissionalizantes são consumidores das classes sociais C e D, com renda variando entre 2 e 10 salários mínimos, jovens, cursando ou recém formados pelo ensino médio público, com idade entre 16 e 22 anos, que desejam conseguir o primeiro emprego, e não se encontram preparados para enfrentar as exigências do mercado de trabalho.

Estratégias de vendas

A empresa possui uma estratégia de vendas baseada em Marketing Direto e Propaganda nos veículos tradicionais. A maior parte das vendas acontece por meio de estratégias de marketing direto (cerca de 76%), o que minimiza os riscos financeiros por parte do franqueado, sendo a propaganda o grande responsável pelo valor institucional da marca.

Merchandising

Toda a operação de vendas é alicerçada por um “Guarda-Chuva” de Mídia Televisiva com merchandising nacional nos principais programas de auditório da TV brasileira.

Entre as estratégias de marketing direto utilizadas pela Alfa destacam-se a Mala Direta, Telemarketing e Vendas diretas.

Atualmente a Alfa conta com mais de 3 mil profissionais de vendas, que juntos respondem por cerca de 30 mil matrículas (novos alunos) todos os meses. Estes números fazem da Rede Alfa um verdadeiro sucesso em vendas.

Pensar globalmente e agir localmente é a principal estratégia de comunicação da Alfa.

• Vantagem competitiva

Uma das grandes vantagens competitivas que diferenciam a Alfa no mercado de ensino é justamente o fato de tanto o aluno, quanto o investidor (que deseja se tornar franqueado Alfa) encontrarem, em um só lugar, mais de 40 opções em cursos de Informática, Idiomas e Profissionalizantes.

Para o cliente-aluno, significa a comodidade de poder dispor de todos os cursos necessários para vencer em sua trajetória profissional e ter sucesso na vida. Para isso, oferece uma enorme

gama de benefícios a eles, tais como: certificado reconhecido nacionalmente; garantia de aprendizado (o aluno poderá refazer o curso sem qualquer custo); assistência pós-curso (suporte da equipe sem pagamento adicional); digitação (curso gratuito com certificado de conclusão); laboratórios climatizados (ambiente confortável); educadores com formação altamente qualificada com constantes cursos de atualização; encaminhamento ao mercado de trabalho no final do curso; intercâmbio nacional (o aluno poderá utilizar-se da infra-estrutura das franquias em qualquer parte do país); dentre outras.

4.2 Evolução da parceria

No final de 2005 as duas redes Alfa e Beta, traçaram uma estratégia de cooperação, visando alcançar objetivos comuns, que dentre os mais importantes destacavam-se:

- aumento do faturamento com ampliação do número de franquias
- busca pelo fortalecimento e ampliação da capacidade de ação mercadológica
- realização de projetos e ações conjuntas
- troca de conhecimentos e aprendizado
- compartilhamento de recursos
- melhoria nos custos pela possibilidade de ganhos de escala

Para a Rede Beta era imprescindível iniciar um processo de expansão de sua rede, pois a cada ano as outras redes no segmento de escolas de idiomas apresentavam crescimento considerável em número de unidades, garantindo assim, cada vez mais, uma maior fatia no mercado nacional. Em contrapartida para a Rede Alfa esta parceria representava uma ótima oportunidade para oferecer mais um produto de qualidade comprovada aos seus franqueados no mesmo segmento – ensino.

Para a concretização desta estratégia de cooperação e parceria foi então criada a empresa Gama, uma *joint venture* que tinha como objetivo a implantação de 600 novas franquias, nos 5 anos seguintes em todo o território nacional.

A escolha pela alternativa de *joint venture* se deu por representar um dispêndio de capital menor frente a uma situação de escassez de recursos, e por ser mais rápida de se formar, em relação às demais alternativas de alianças estratégicas do tipo Fusões e Aquisições.

Foi cedido contratualmente pela rede Beta para a rede Gama, o direito de exploração e uso de todos os cursos da metodologia pedagógica. Foi também acertado que toda a expansão da rede Beta, a partir desse momento somente poderia acontecer através da estrutura comercial da empresa Gama. Ainda sob o âmbito do contrato, ficou definido que a formatação das franquias seria de quarta geração, onde franqueado e franqueador participam e contribuem para o desenvolvimento do sistema. Quando o franqueador é um facilitador do processo, permitindo e criando um ambiente participativo e criativo. Onde ambos têm a plena consciência que o sucesso da rede depende do sucesso de cada um. Sendo obrigação do franqueador ceder ao franqueado a licença de uso da marca, a distribuição de produtos ou serviços próprios ou de terceiros, com exclusividade, agregada a um sistema de gestão e operação do negócio e com uma contínua transferência de *know how*.

Conforme palavras do Superintendente Geral da rede Beta, “*entramos com um produto de qualidade comprovada e uma marca muito forte nos locais onde possuímos franquias, só que não tínhamos nem know-how nem dinheiro para promover nossa expansão nacional.*”

Por outro lado, conforme relato do Presidente da rede Alfa “*o negócio me atraiu pelo fato de sinalizar que eu não precisaria colocar dinheiro algum. O resultado operacional viabilizaria a aliança a curto prazo, não daria lucro no início, mas também não precisaria de capital. Saímos de 54 franquias para mais de 600 em menos de 5 anos, e com isso tenho muito para contribuir para o processo de expansão da rede Gama*”.

Para Lorange *et* Roos (1996) os principais objetivos de uma aliança estratégica são de aumentar vendas, participar de mercado e lucro. Espera-se que as vendas sejam fortemente enfatizadas por todas as empresas. O plano estratégico é a maneira pela qual as empresas avaliam o realismo dos objetivos, as capacidades dos sócios, as reações dos acionistas e funcionários e o problema de controle.

De um modo geral, as alianças são modos de negociação que envolvem a realização de acordos entre dois ou mais agentes que regulam a relação de troca visando a busca de complementaridade entre as partes. Esta complementaridade, como já se viu, pode se traduzir pelo compartilhamento de esforços nas mais diversas áreas, tais como administração, tecnologia, financiamento, mercado, produção, entre outros. O importante é que ambas sejam beneficiadas (CONTRACTOR & LORANGE, 1988).

Para o presidente da rede Beta “*desde os primeiros momentos desta parceria, o plano estratégico traçado, para as ações de marketing e comerciais, visando atingir as metas estipuladas para vendas de franquias, não foram discutidos e todas as tentativas de troca de experiências e aconselhamentos feitos, também não foram considerados. Existiam duas linhas de conduta e comunicação, sem nenhuma identidade comum. Os profissionais da rede Alfa não tinham conhecimento algum sobre o produto da rede Beta que seria implantado na rede Gama e, nem se dispuseram a ter no primeiro momento. Era também totalmente desconhecido por eles o perfil adequado do proponente, para adquirir as novas franquias. Consequentemente, relevantes investimentos feitos em mídias e publicidade, não geraram o resultado almejado nas vendas*”.

Ainda segundo Lorange et Roos (1996), quanto à avaliação das reações dos acionistas e funcionários, pode-se observar que esta parceria não foi realizada adequadamente. Todos os entrevistados, de ambas as empresas relataram que, “*foi necessário manter as negociações em extremo sigilo para não gerar nenhum tipo de especulação, nem interna e nem no mercado*”.

Quanto ao controle da administração da rede Gama, desde o início, foi definido que seria realizado pela rede Beta. Durante todo o processo foi exercido de forma clara e eficiente contribuindo para a proteção dos recursos e alcance de resultados para cada uma das partes.

Segundo Kanter (1990), a aliança oportunística ou *joint venture* ocorre quando as organizações vêem uma oportunidade para obter algum tipo de vantagem competitiva imediata, por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente. Na empresa Gama, esta vantagem verificou-se quando foi possível ampliar o uso da metodologia e cursos da rede Beta.

Percebeu-se, durante a realização desta pesquisa, que na formação da empresa Gama, as considerações políticas que deveriam estar apoiadas internamente entre os funcionários da rede Beta, não aconteceram. E, por serem eles os responsáveis pelo desenvolvimento do projeto e detentores do *know-how* operacional das novas franquias, a maioria das etapas do processo de implantação das unidades começaram então a apresentar problemas e geraram entre eles sentimentos distintos, às vezes de otimismo outras vezes de ameaças ao poder ou desenvolvimento no plano de carreira.

Isso confirmou a leitura de Lorange (1996), segundo a qual “*o principal ponto é assegurar que a maioria dos acionistas internos e externos irá identificar e apoiar os benefícios gerais advindos da aliança estratégica. É desnecessário dizer que uma aliança estratégica pode ser entendida como uma ameaça entre os principais acionistas internos. Os membros importantes da equipe da alta administração terão dúvidas para apoiar a aliança, a menos que tenham a certeza de que ela não ameaçará seus poderes e carreiras.*”

A integração do capital humano das empresas foi por várias vezes comprometida, pois, o que ocorria era que, a rede Alfa ao vender as franquias não observava corretamente os perfis dos proponentes e não observava todos os procedimentos para a implantação das unidades. Consequentemente, logo após a inauguração das escolas, a rede Beta tinha que se esforçar para corrigir todas as falhas verificadas no processo. Isso gerava sentimentos distintos nos membros da rede Beta, que começaram a apresentar resistências e freqüentes críticas ao processo, influenciando diretamente no desempenho da parceria.

Este comportamento era fruto da atuação do presidente da rede Alfa, que delegava ao segundo escalão sem também conhecer o negócio que estava sendo implementado. Este reconhecimento foi publicamente discutido em várias reuniões, mas jamais foi corrigido na sua essência.

O quadro 8 abaixo, sintetiza todas as percepções apresentadas pelos entrevistados sobre os aspectos do ambiente interno da rede Gama que contribuíram com o processo da parceria.

QUADRO 8
Aspectos relacionados ao ambiente interno da rede Gama

Aspectos para análise	Contribuíram positivamente	Contribuíram negativamente
Ambiente Interno	Marketing - Beta com marca forte e consolidada em MG - Estratégias de marketing bem definidas - Uso de campanhas e mídias modernas - Facilidade de uso da marca - Beta premiada com Selo de Excelência da ABF em todos os anos, desde que foi iniciado há 16 anos; - Alfa muito conhecida nacionalmente e grande capilaridade territorial.	- Marca da rede Beta pouco conhecida fora de MG - Marketing voltado para alunos ficou com a Beta, e marketing voltado pra investidores ficou com a Alfa. - Desconhecimento do perfil a ser buscado para franqueado da rede Gama. - Altos investimentos equivocados em mídia televisiva nacional. - Pouco suporte comercial da rede Gama aos <i>Master</i> - Pessoas responsáveis por venda das franquias Gama tinham pouco conhecimento da rede Beta
	Finanças - Situação financeira positiva da rede Beta e da rede Alfa - Baixa necessidade de aporte na Gama pelas parceiras;	- Freqüência de renegociações dos pagamentos de <i>master</i> e franqueados. - Pedidos de cancelamento de contratos por conflito na operação das franquias
	Pessoal – RH - Equipe da rede Beta com grande conhecimento sobre a empresa; - Equipe da rede Alfa com grande experiência comercial; - Sintonia entre os membros da diretoria da rede Beta.	- Saída do Superintendente Geral da rede Beta no primeiro mês de implementação da rede Gama; - Nenhuma participação do nível gerencial da rede Beta e da rede Alfa na concepção da rede Gama; - Poucas pessoas contratadas para formação da equipe da rede Gama - Profissionais da rede Beta acabavam tendo que responder por processos da rede Gama, porém sem muita clareza quanto a responsabilidades e autonomias; - A Gama representou ameaça para carreira de membros tanto da rede Beta como da rede Alfa, mas principalmente da rede Beta
	Produção / Processos - Beta é voltada intensamente para a qualidade dos seus produtos e serviços; - Beta possui departamento de pesquisa e desenvolvimento com atualizações constantes de método e metodologia;	- Manuais da rede Beta, tanto de processos internos como para orientação aos franqueados estão defasados; - Há deficiências de análise de eficácia dos processos da rede Beta; - Desconhecimento dos processos e dos produtos da rede Gama por parte dos profissionais da rede Alfa
	Tecnologia - A Beta utiliza softwares desenvolvidos por encomenda e atualizados constantemente por meio de equipe própria;	- poucos franqueados utilizando os softwares - rede Alfa envolvida com tecnologia de ponta para outros produtos e sem manifestar interesse por conhecer os sistemas operacionais necessários para a rede Gama

FONTE – Dados da pesquisa.

Quanto ao aspecto financeiro, a situação estável das duas empresas parceiras possibilitou tranquilidade para operacionalização da rede Gama, que por sua vez demandou pouco aporte financeiro. Um aspecto que foi trabalhoso para ajuste de fluxo de caixa, mas que não comprometeu a saúde financeira da rede Gama, foi a alta freqüência de renegociações de pagamentos das taxas de franquia e de *Máster*.

Quanto ao aspecto do pessoal (recursos humanos), o alto grau de conhecimento que a equipe da rede Beta tem sobre a empresa foi determinante para os resultados. Porém, houve uma

falha essencial no processo de criação da aliança que foi não ter buscado a participação do nível gerencial da rede Beta, isso fez com que fosse criada uma série de mitos e fantasias, gerando um misto de sentimentos positivos com negativos. Para agravar ainda mais essa questão, o ex-superintendente geral da rede Alfa, que era muito respeitado e com grande liderança, se desligou da empresa logo no primeiro mês de implementação das ações da parceria. Essa saída fez com que parte da essência do projeto se perdesse, uma vez que praticamente só a atual superintendente geral e o presidente haviam acompanhado as negociações e formalizações da aliança. Foi planejada, no acordo entre as redes Alfa e Beta, a prestação de serviços pela rede Beta para a rede Gama, mediante pagamento por hora de cada funcionário alocado. Porém, não houve uma definição clara de hierarquia funcional e nem de responsabilidade e autonomias desses funcionários. Dessa forma, eles passaram a agir, sempre com as melhores intenções, porém sem coordenação e planejamento direto. Isso muitas vezes foi dispendioso, gerou re-trabalho e apresentou baixo nível de eficácia.

Quanto aos produtos e processos, a rede Gama se beneficiou da postura da rede Beta de sempre garantir a qualidade metodológica por meio de um departamento de pesquisa e desenvolvimento como parte fundamental da sua estrutura organizacional. A deficiência encontrada foi a defasagem dos diversos manuais internos e, principalmente, de orientação aos franqueados. Isso comprometeu em parte a agilidade de implantação e inauguração de algumas franquias vendidas.

Quanto ao aspecto tecnológico, a rede Beta está muito bem amparada, pois conta com *softwares* desenvolvidos por encomenda por meio de equipe própria, que também é responsável pelo treinamento e suporte aos usuários, mantendo um canal sempre aberto para receber sugestões de melhorias.

O QUADRO 9 apresenta a relação da rede Gama no ambiente operacional, ao lidar com fornecedores, clientes, concorrentes e quanto à disponibilidade de mão-de-obra no mercado de trabalho.

QUADRO 9

Aspectos relacionados ao ambiente Operacional da rede Gama

Aspectos para análise		Contribuíram positivamente	Contribuíram negativamente
Ambiente Operacional	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - O relacionamento positivo da rede Beta junto aos seus fornecedores foi estendido à Gama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não foi percebido nenhum fator negativo relacionado aos fornecedores.
	Clientes (Franqueados e alunos)	<ul style="list-style-type: none"> - Os franqueados da rede Beta receberam bem a Gama - Para os clientes finais (alunos) houve reflexo quanto à criação da rede Gama, porque a mídia e as promoções com prêmios foram intensificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Master</i> e franqueados agiram de forma equivocada por desprezarem a forma proposta pela rede Gama para venda e montagem das franquias. - Foram percebidos vários fatores negativos pois a estrutura organizacional e capacitação dos coordenadores e professores deixaram a desejar, reduzindo a qualidade do ensino, afetando os clientes finais (alunos)
	Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> - Houve algumas fusões e aquisições no segmento. Redes de franquias maiores adquirindo redes menores e com isto ampliando território - A concorrência se manteve sem muita inovação no que diz respeito a novos produtos ao longo dos últimos 13 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhuma evidência de ação da concorrência que tenha sido focada diretamente à Gama, porém a freqüente e intensa exposição de outras redes na mídia dificultam o processo de venda de franquia, e às vezes gera cobrança dos <i>Master</i> e franqueados para que a Gama fizesse o mesmo.
	Mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> - Há disponibilidade de profissionais no mercado de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há evidências de contribuições negativas desse aspecto. - Longo tempo para se formar consultores de campo e treinadores devido ao grande número de cursos da rede Gama.

FONTE – Dados da pesquisa.

Quanto ao ambiente operacional, compreendido pelos fornecedores, clientes, concorrência e disponibilidade de mão-de-obra, há um fator que pode ser considerado como de grande influência nos resultados, ou seja, o fato dos *Master* e Franqueados assumirem formas de atuar, tanto para vender as franquia como para implantá-las, diferente da proposta pela Gama. Essa maneira alternativa está presente mais nos *Master* e franqueados que já possuíam algum vínculo com a rede Alfa. Acredita-se que isso se deve pelo fato deles usarem como referências os padrões adotados pela rede Alfa e não conseguirem perceber e valorizar a diferença dos padrões da rede Beta. Esse é um assunto que foi abordado inúmeras vezes nas reuniões de *Master* e de Diretoria, porém, sempre faltou a coordenação e acompanhamento das ações corretivas por parte principalmente da rede Alfa.

O QUADRO 10 apresenta os aspectos relacionados ao ambiente geral no qual a rede Gama se encontra, do qual observa-se a economia e política, tecnologia, regulamentações e fatores sociais.

QUADRO 10
Aspectos relacionados ao ambiente geral da rede Gama

Aspectos para análise	Contribuíram positivamente		Afetaram negativamente
Ambiente Geral	Componente Econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidade econômica do Brasil - Crescimento do setor de franquias no Brasil - crescimento da classe média no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> - nenhum fato foi percebido neste aspecto
	Componente Social	<ul style="list-style-type: none"> - Com a globalização da economia a sociedade está mais propensa a investir para aprendizado de um segundo idioma. - 	<ul style="list-style-type: none"> - nenhum fato foi percebido neste aspecto
	Componente Político	<ul style="list-style-type: none"> - nenhum fato foi percebido neste aspecto 	<ul style="list-style-type: none"> - nenhum fato foi percebido neste aspecto
	Componente Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - nenhum fato foi percebido neste aspecto 	<ul style="list-style-type: none"> - nenhum fato foi percebido neste aspecto
	Componente Legal	<ul style="list-style-type: none"> - nenhum fato foi percebido neste aspecto 	<ul style="list-style-type: none"> - nenhum fato foi percebido neste aspecto

FONTE – Dados da pesquisa.

É possível perceber, por meio do QUADRO 10, que poucos componentes do ambiente geral podem ser associados aos resultados da rede Gama, e mesmo esses que podem, o são de maneira bem indireta, como um pano de fundo do contexto.

Dessa forma chega-se a conclusão de que as principais causas dos resultados obtidos pela rede Gama, tanto positiva como negativamente, estão relacionadas principalmente ao ambiente interno. Essa conclusão é interessante, uma vez que permite a rede Gama entender que todas as variáveis que estão influenciando diretamente os seus resultados são passíveis de controle e intervenção.

Já o QUADRO 11 apresenta questões da relação mantida entre as redes Alfa e Beta em decorrência do surgimento da rede Gama. Ele apresenta como foram distribuídas as

responsabilidades entre as empresas, como era a comunicação, como foram tratados assuntos financeiros e como eram feitas as análises da parceria.

QUADRO 11

Aspectos relacionados ao ambiente entre as redes Alfa e Beta

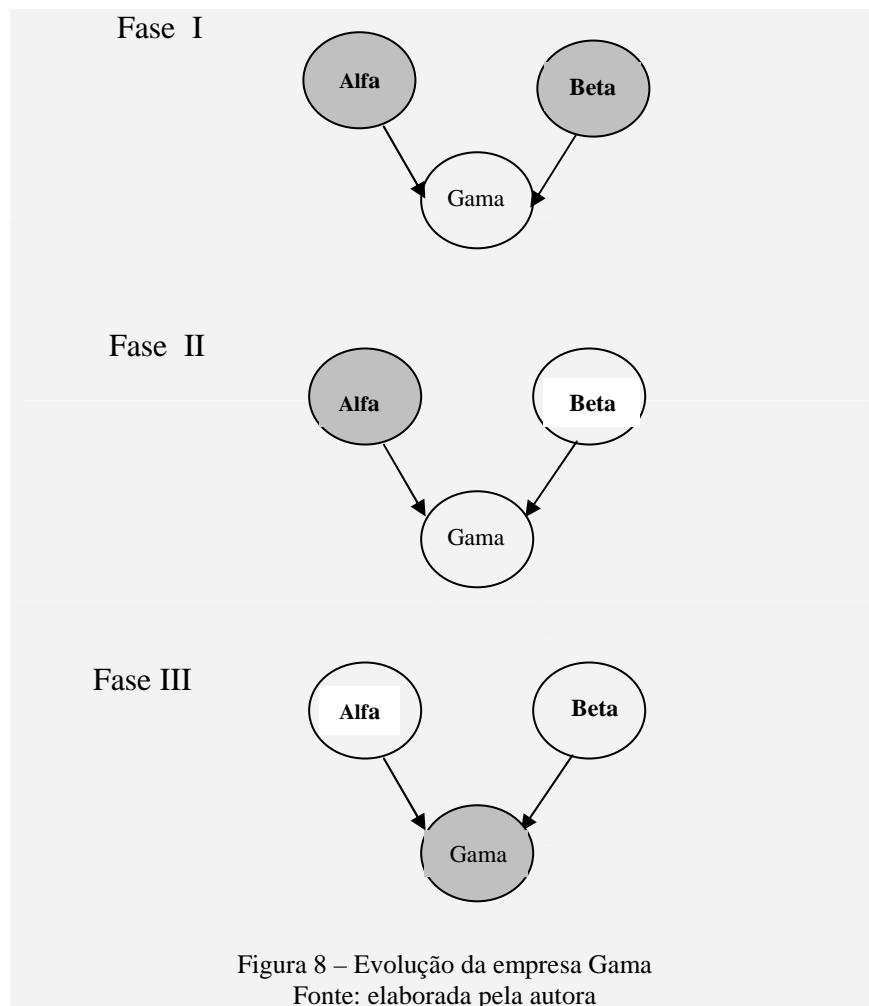
Aspectos para análise	Contribuíram positivamente	Contribuíram negativamente
Ambiente entre Alfa e Beta	Definição de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Definiu-se no contrato de constituição da rede Gama que a Diretoria Administrativa, Financeira ficaria sob responsabilidade alguém indicado pela rede Beta e que a indicação para a Diretoria Comercial seria da rede Alfa.
	Processos/ comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Membros das redes Alfa e Beta mantêm contato freqüente sobre as ações a serem realizadas e compartilham inúmeros trabalhos em atendimento à Gama.
	Finanças	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento financeiro e acompanhamento sistemático do fluxo de caixa da rede Gama.
	Análise da parceria	<ul style="list-style-type: none"> - Freqüência de reuniões entre presidentes e diretores das redes Alfa e Beta, para análise da evolução da rede Gama e planejamento de possíveis adequações.

FONTE – Dados da pesquisa.

Os aspectos relacionados ao ambiente entre as redes Beta e Alfa exemplificam os ajustes que devem ser feitos, sempre que alianças são feitas entre empresas diferentes, que não tenham tido nenhum vínculo anteriormente e que desconhecem as particularidades culturais uma da outra.

O processo de negociação e integração das duas empresas nem sempre foi transparente e claro. Assim que se iniciou a operacionalização das primeiras unidades da rede Gama as diferenças culturais e comerciais entre as redes Alfa e Beta ficaram evidentes, e impediram definitivamente a continuidade da parceria.

Finalmente, merecem considerações os estágios de evolução da parceria estratégica da rede Gama que está ilustrado na figura 5, no referencial teórico através do modelo apresentado por Lorange et Roos (1996) e que foi reaplicada no caso da presente pesquisa na figura 8 abaixo



Na primeira fase, a proposta de participação igualitária das redes na constituição da empresa Gama aconteceu, porém no final de seu primeiro ano de existência já evoluiu para a fase II, quando a rede Beta teve de assumir a responsabilidade de coordenação da Diretoria Comercial e de Marketing da rede Gama, que até então era de responsabilidade da rede Alfa. Com isto a rede Beta passou a assumir muito mais responsabilidades do que foi inicialmente previsto no processo de desenvolvimento desta parceria. Já a fase III, prevista para acontecer no final do terceiro ano de vida da rede Gama, quando o número de franquias e faturamento atingiria os mesmos patamares atuais da rede Beta, não aconteceu.

Ao completar dois anos de vida, a parceria entre as empresas foi interrompida. A rede Beta retira-se da *joint venture* Gama e a rede Alfa passa a controlar 100% das cotas de seu capital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises desenvolvidas pode-se afirmar que a formação da aliança ocorreu em um momento de euforia ou até mesmo por modismo, frente a uma possibilidade de desenvolvimento da empresa, sem um devido planejamento, sem levantar as reais necessidades e objetivos. Tal observação pode ser confirmada uma vez que não se estabeleceu como a aliança poderia ajudar no alcance das metas estipuladas, resultando em fracasso e em perda de tempo e de capital.

Observa-se que a opção feita pelas parcerias por si só foi um erro. Pois desconsideraram aspectos importantes como: a estratégia por trás da aliança, os motivos, os objetivos, o planejamento da vida em conjunto das empresas, a parcela com que cada uma está disposta a contribuir e principalmente o que cada empresa espera alcançar.

Considerando-se que a transparência é algo vital para o desenvolvimento de uma aliança e que, desde o início, cada parceiro deve deixar claros seus objetivos e o que esperam da parceria, além de definir o papel que cada empresa vai desempenhar, a fim de evitar desentendimentos futuros pode-se perceber que, no caso analisado desde o início da parceria ambos os Presidentes, da rede Alfa e da rede Beta, não colocaram claramente seus objetivos. As metas estabelecidas eram claras, mas o “como” elas iriam ser alcançadas nunca foi definido. Os papéis a serem desempenhados por cada empresa foram definidos no início mas não foram exercidos. Não houve entendimento entre ambos quanto a forma adequada na prospecção dos franqueados, na implantação e operacionalização das franquias, consequentemente, o resultado esperado nunca chegou a ser alcançado.

Tendo em vista que, neste tipo de parceria, espera-se que franqueadores e franqueados de rede desempenhem papéis ativos afim de que a sociedade possa ser vantajosa para ambos os lados. O fato de se estabelecer uma forma de diálogo cooperativo, no qual franqueadora e franqueado conseguem permanecer aliados na escolha das melhores alternativas para o sucesso, é hoje condição essencial à sobrevivência das redes de franquia.

As redes podem se constituir numa resposta estratégica para elevar a capacidade inovativa das empresas, mais do que um arranjo temporário para solucionar problemas de produção, comercial ou de marketing.

Desse modo um dos grupos de redes que faz muito sucesso no sistema de franchising são as escolas de idiomas, segmento principal da rede Beta e secundário da rede Alfa. Uma vez que ao longo dos anos, as franquias de escolas de idiomas se espalharam por todo país, conquistaram milhares de alunos e alcançaram seu grau máximo de cobertura de mercado. Hoje, para muitas redes já não é possível alcançar o mesmo potencial de crescimento do passado.

Para a rede Gama, objeto desse estudo, a possibilidade de expansão em número de franquias era grande, uma vez que, o produto franqueado possui qualidade pedagógica e metodológica comprovadamente reconhecida ao longo dos seus 36 anos de existência e porque até então seus planos de expansão para conquista de novos territórios haviam sido extremamente tímidos. Contribuíam também para a sua expectativa de expansão, seu formato inovador de gestão compartilhada pela formação da aliança estratégica firmada, o aproveitamento das diferentes expertises das redes Alfa e Beta e também o uso da sua tecnologia pedagógica e de gestão já totalmente desenvolvida. Entretanto, mesmo contando com todos esses aspectos positivos citados acima, o desfecho da rede Gama foi muito diferente. Os gestores não compartilhavam uma visão clara sobre todos os aspectos políticos, econômicos, comerciais e operacionais do negócio. Não chegavam a um consenso sobre o que precisava ser mudado e ao mesmo tempo enumeravam uma série de ações corretivas que nunca conseguiam implementar. Eles consideravam que os resultados ainda não significavam vulnerabilidade para a aliança e que o conhecimento sobre o produto e o negócio, por parte da rede Alfa e dos novos franqueados da rede Gama viriam com o tempo.

Contudo, muito rapidamente a gestão desta parceria tornou-se insustentável. A maioria dos conceitos e dos processos estava distorcido e contrários ao que o Presidente da rede Beta acreditava e sugeria para as redes Alfa e Gama. O re-trabalho tornou-se cada dia maior e mais dispendioso. Estava-se girando em volta dos problemas e não se chegava a lugar nenhum. Tudo estava acontecendo de uma maneira muito diferente, contrariando todos os objetivos, processos e evoluções das alianças estratégicas conforme apresentado por Lorange e Roos (1996) no referencial teórico.

A rede Beta e a rede Alfa foram pioneiras neste movimento de *joint ventures*, conforme citado pelo presidente da rede Alfa em sua entrevista “*desde o início, o objetivo foi compartilhar a expertise que temos com todas as marcas do grupo, que reúne hoje seis redes diferentes*”.

Porém não foram mantidas na parceria questões relevantes, tais como: definição de objetivos e de responsabilidades, benefícios a serem conquistados, informação e pessoal técnico.

Muito se comenta da importância do planejamento para o sucesso de qualquer negócio, seja para o início da empresa, para seus canais de vendas, suas operações ou para os seus resultados.

Para esse tipo de negócio, temos ainda uma particularidade, pois as estratégias principais geralmente são traçadas no centro (pelo franqueador). Porém, são as unidades da ponta, (consideradas as unidades da rede, responsáveis pelo atendimento aos clientes, pela prestação dos serviços ou venda do produto, como uma franquia) as responsáveis pela execução desse planejamento.

A solução para esse desafio é fazer com que todos os canais participantes da rede de negócios sejam responsáveis por elaborar sistematicamente seus planejamentos alinhados com as diretrizes do centro e os acompanhar, fortalecendo assim o empreendedorismo na própria rede.

Alguns elementos tornam-se fundamentais nesse processo, entre eles:

- . a estruturação de uma ferramenta ou Plano de Gestão dos Negócios
- . a capacitação da equipe interna
- . a capacitação dos empresários participantes da rede
- . a implantação da ferramenta, monitoramento e controle

Porém, vários foram os aspectos que comprometeram o planejamento estratégico da rede Gama e corroboraram para o rompimento da parceria. Como principais, posso citar:

- A ausência desde o início da parceria, de um alinhamento nas identidades das duas redes. A rede Alfa responsável pela identificação e fechamento dos contratos de novos franqueados, mas sem conhecimento suficiente do produto que estava sendo comercializado.
- Como o produto era desconhecido, pela rede Alfa, não era claro o perfil de franqueado que ela estava buscando para a rede Gama, comprometendo a eficácia do planejamento de publicidade e propaganda.
- Os profissionais que foram designados para vender franquias da rede Gama não procuraram conhecer as características do produto que iriam vender, e adotaram as mesmas abordagens que utilizavam para vender franquia da rede Alfa. Conforme descrito no item 4.1.2 no subitem – mercado e público alvo, a rede Alfa é voltada para

públicos de classes sociais C e D e a rede Beta para público A e B, o que caracteriza perfis de franqueados completamente diferentes.

- A situação estável das duas redes parceiras e a necessidade de pequeno aporte de capital, possibilitou tranquilidade para a operacionalização da rede Gama, no que se refere ao aspecto financeiro. Entretanto, várias foram as necessidades de ajuste no fluxo de caixa, tendo em vista a ocorrência de alguns cancelamentos e inadimplências dos novos franqueados que não passaram por nenhum processo de aprovação de crédito.
- Quanto ao aspecto recursos humanos, apesar da não participação dos níveis gerenciais da rede Beta no processo de criação da aliança, ele foi decisivo para os resultados alcançados. Assim como deve-se reconhecer que o alto grau de conhecimento da equipe Beta sobre o produto, metodologia, operação e marketing, e a dedicação de alguns profissionais de ambas as redes foram fundamentais para a implantação das escolas.
- Profissionais da rede Beta tendo que responder por processos da rede Gama sem muita clareza quanto a responsabilidades e autonomias. O que muitas vezes foi dispendioso gerou re-trabalho e apresentou baixa eficácia.
- Grandes benefícios foram alcançados pela rede Gama no que se refere aos produtos e processos. A rede Beta, por meio do seu departamento de pesquisa e desenvolvimento garantiu em todas as situações a qualidade metodológica e pedagógica de todos os cursos oferecidos. Por outro lado, a agilidade na implantação e inauguração de novas franquias ficou às vezes comprometida devido à necessidade de atualização e adequação dos manuais operacionais e de comunicação visuais.
- Quanto ao aspecto tecnológico, a rede Beta está muito bem estruturada, pois possui sistema próprio de gestão e operação do negócio, permitindo uma contínua transferência de know-how e qualidade nos treinamentos e suporte aos usuários.

Conforme Inkpen (1995) algumas das dificuldades enfrentadas pelas empresas, nas alianças estratégicas, referem-se ao principal problema que uma administração enfrenta nessa situação, quando diz que existem divergências quanto ao caminho a ser seguido, porque a nova empresa “tem mais de um pai”. Várias divergências principalmente nas abordagens comerciais e operacionais foram verificadas durante a existência da parceria.

Segundo Coughlan et al. (2002, p.411), “*a franquia é uma estrutura de canal de marketing que tem como objetivo convencer usuários finais de que estão comprando de um produtor*

verticalmente integrado, quando, na realidade, eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade privada (independente)". Deste modo, constrói-se uma relação de confiabilidade da marca franqueada com o consumidor final, independentemente da localização geográfica de determinada unidade (AZEVEDO; SILVA, 2002, p. 53). Esta relação é obtida em virtude da padronização dos serviços e produtos. Segundo Rosembloon (2202, p. 419), o amplo uso de franquias em canais de marketing representa uma tentativa de solucionar um dos problemas mais característicos da prestação de serviços: a sua padronização.

Nesta parceria, a falta de conhecimento dos profissionais responsáveis pela expansão sobre os diferenciais que uma franquia da rede Gama apresentava, provocaram inúmeros desentendimentos, re-trabalhos e prejuízos.

Em algumas regiões a padronização das escolas estava completamente comprometida no que se referiam as instalações físicas e principalmente a estrutura operacional, uma vez que no momento da venda e da implantação dos projetos os franqueados eram mal orientados pelos masters e/ou gerentes de expansão.

A rede Beta percebeu então que, as fontes de vantagens organizacionais obtidas através do relacionamento entre franqueador e franqueados, estabelecidas, principalmente, nos contratos entre as partes, estavam a cada dia se tornando mais comprometidas e que o risco da perda de qualidade no ensino da sua metodologia era enorme.

Conforme afirmam Levy e Weitz (2000, p.67), o sistema de franquias busca um balanceamento das vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário com a eficiência da centralização da tomada de decisões. Para os franqueados, há a motivação de obter êxito em sua escola, para auferir lucro. Para os franqueadores, há a motivação de se criar produtos e promover a marca, para receber royalties sobre as vendas. Segundo Mauro (1999, p.14), o sistema de franquias envolve a integração “*com o intuito de maximizar os resultados globais do sistema, buscando maior competitividade e não uma disputa interna por melhores resultados de um membro do canal contra os prejuízos do outro*”.

Os objetivos da rede Alfa pouco a pouco foram se distanciando dos objetivos da rede Beta, o que comprometeu gradativamente a eficiência da centralização da tomada de decisões sobre o planejamento estratégico da rede Gama. Todas as ações para se alcançar bons resultados no que se referia a: crescimento da rede em número de franquias, aprovação dos pontos para localização das escolas, prazo no retorno sobre o investimento, veiculação das mídias publicitárias, procedimentos operacionais na captação dos alunos, foram ficando tão

diferentes entre ambas, que os franqueados da rede Gama, começaram a ter dificuldades para decidir sobre a quem obedecer e quais estratégicas iriam proporcionar-lhes melhores resultados.

Foi então que a rede Alfa preferiu delegar toda sua responsabilidade de re-planejamento da *joint venture* Gama para a rede Beta, perdendo assim o sentido da parceria, pois a rede Beta ao assumir todas as responsabilidades no processo de desenvolvimento e implantação da rede Gama deveria então caminhar com as próprias pernas pois já não fazia sentido a parceria.

Baseado em Buchel *et al* (1998, p.40), a determinação de uma política de recursos humanos é uma das tarefas mais duras na formação de uma *joint venture*. Sua administração possui algumas características que a diferencia da política de outras empresas. Isto porque acontece um intercâmbio de pessoal entre a *joint venture* e as empresas-mães, com diferentes culturas, valores e um determinado grau de comprometimento e lealdade do empregado para com sua empresa de origem, o que significa diferentes estilos de trabalho, falta de comunicação e transparência entre os “grupos”, sérias fontes de conflitos internos. Com isto, a capacidade administrativa fica comprometida, podendo levar a aliança ao fracasso.

Para transformar o plano de uma aliança estratégica em sucesso, é necessário tornar o planejamento um hábito difundido em todas as empresas envolvidas, para que os conceitos sejam melhores assimilados e incorporados por todos.

Cada empresa estudada apresentou particularidades que colaboraram para a formação e término da *joint venture* Gama. Sob o ponto de vista dos entrevistados, foi possível elucidar os principais fatos e aspectos percebidos no contexto da rede Gama, conforme demonstrado nos quadros 8, 9 e 10 respectivamente. Sem dúvida, o fato determinante para o rompimento da parceria ocorreu no ambiente interno – Pessoal. A falta de integração do capital humano das empresas rompeu com todas as possibilidades de troca de experiência e de obtenção de resultados. Houve uma falha essencial quando do processo de criação dessa aliança que foi não ter buscado a participação dos profissionais até o nível gerencial de ambas as redes. Com isso não houve uma definição clara de hierarquia funcional e nem de responsabilidades e autonomias. Dessa forma, eles passaram a agir, sem coordenação e planejamento direto, pois faltava coerência, conformidade e consistência nos comandos principalmente do presidente da rede Alfa.

Isto significa que este modelo ainda deve ser aprimorado, agregando-se novas questões a partir de diferentes experiências de várias outras *joint ventures*.

REFERÊNCIAS

ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Desempenho 2007. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 22 Dez. 2007

AZEVEDO, Paulo F. e SILVA, Vivian L.S. *Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: Uma análise empírica*. Revista de Administração da USP. V. 37, m.1, p.51-62, 2002

BALESTRIM, Alsones; VARGAS, Lilia M. *Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais*. In: Encontro de Estudos Interorganizacionais. Recife, Anais Recife, ANPAD, 2002.

BARROSO, L.F. *Franchising modificações à lei vigente: estratégia e gestão*. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

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

BAUER, Ruben. *Caos e Complexidade nas organizações*. RAP-Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 32(5): 69-80, set/out 1998.

BONOMA, Thomas V. - *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process*. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

BÜCHEL, Bettina; PRANGE, Christiane; PROBST, Gilbert; RÜLING, Charles-Clemens. *International Joint Venture Management. Learning to Cooperate and Cooperating to Learn*. New York: Jhon Wiley & Sons, 1998.

CHAMAS, Cláudia I.; BAÊTA, Adelaide M. C.; VALLE, Silvio. *Alianças Estratégicas e Competitividade*. Anais do XV National Congress of Production Enginnering. ABEPROM, 1995.

CHERTO, M.R. *Franchising: revolução no marketing*. 4^a. ed. São Paulo: MC Graw-Hill do Brasil, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto Arão Sapiro. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 5 ed. São paulo: Campos, 2003.

COHEN, Allan R. & FINK, Stephen. *Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONTRACTOR, F.J. & LORANGE, P. *Cooperative Strategies in International Business: Jopint Ventures and Technology Partnerships between Firms*. USA, Lexington Books, 1988.

COUGHLAN, Anne T.; et al. *Canais de Marketing e distribuição*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- DAHAB, Sônia. *Entendendo franchising. Uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor.* Salvador, BA: 2^a ed. Lis Gráfica, 1996.
- FERREIRA, Cláudio. *O Rico Cenário das Fusões.* Revista Hi-Finance, São Paulo, n.1, p.22-28, abr. 2004.
- FINNIE, William C. *Três histórias de sucesso.* HSM Management, São Paulo, edição 15, p.82, jul/ago 1999.
- GARTNER, Ivan Ricardo. *Análise de Projetos em Bancos de Desenvolvimento.* Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.
- HAGEDOORN, J. *Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer.* Technovation, 10(1):17-29, 1990.
- HAMEL, Gary & DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. *HSM management.* N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- HARBISON, John R., PEKAR Junior, Peter. *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e caminho para o sucesso.* São Paulo: Futura, 1999.
- HOUGHTON, James R. *Corning cultivates joint ventures that endure.* Planning Review, nº 18, v.5, p.15-177, Sept./Oct. 1990.
- INKPEN, Andrew. *The Management of International Joint Venture. An Organizational Learning Perspective.* New York: Routledge, 1995.
- JUNQUEIRA, L A Costacurta. *Alianças: imperativo da globalização.* São paulo: Qualitymark Editora, 2000.
- KANTER, R.M. *When giants learn cooperative strategies.* Planning review, v. 18, n.1, Jan/Feb, 1990
- LYNCH, Robert Porter. *Alianças de negócios.* São Paulo: Makron Books, 1994.
- LEITE, C. *Franchising: na criação de novos negócios.* São Paulo: Atlas, 1990.
- LEVY, Michael, WEITZ, Barton A. *Administração de varejo.* São Paulo: Atlas, 2000.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.* Tradução de Ailton B. Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____; MACMILLAN, L.G.; JONES, P. *Strategy formulation: political, power and politics.* 2 ed. St Paul, MN:West, 1987.
- MARQUEZ, Rui César. *Alianças estratégicas.* Campinas, SP: Alínea, 2003. (Coleção administração & sociedade).
- MAURO, P.C. *Guia do franqueador.* São Paulo: Nobel, 1994.

- MAURO, P.C. *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. 3 ed. Revista ANP, São Paulo: Nobel, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. 11º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- OSMAN, R. In: *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Guia das Franquias. As melhores Franquias do Brasil 2005*. Edição especial nº03 – Junho 2005.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 15º ed. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- RASMUSSEN, Uwe Waldemar. *Holdings e joint ventures*. São Paulo: Ed. Aduaneiras, 1988.
- RESTIFFE NETO, Paulo. *Revista Jurisprudência*. Ceará, v. 5, 2001.
- Revista Franquia. Segmentos de Educação e Treinamento. Disponível em: <<http://www.revistafranquia.com.br>> Acesso em: 20 março, 2007.
- SANDRONI, Paulo. *Novíssimo dicionário de economia*. 7 ed. São Paulo: Best Seller, 2001.
- SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. *Gestão de riscos empresariais. Um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa*. Osasco, São Paulo: Novo Século Editora, 2002.
- SAUERBRONN, João Felipe; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. *Estratégias de diversificação a partir do sistema de franquia: revisitando a teoria do crescimento da firma*. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/novidades/asp/dsp_dados_comunicados.asp?rep=424, 2004>.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e caso. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2004.
- SILVA, Darly Henriques da. Cooperação internacional em ciência e tecnologia: oportunidades e riscos. *Revista brasileira de política internacional*. v.50 n.1 Brasília./jun. 2007.
- SIMÃO FILHO, A. *Franchising: aspectos jurídicos e contratuais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SÓ FRANQUIAS. Disponível em: <<http://www.sofranquias.com.br>>. Acesso em 05 Out. 2005.
- TRIVIÑOS, A N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas. Uma abordagem empresarial à globalização*. Tradução de José Eduardo Ribeiro Moretzsohn; revisão técnica de Maria Cecília Coutinho Arruda. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZAJAC E. J. *Alliances and Networks by R. Gulati*. Strategic Management Journal v.19, 1998.

ANEXOS

ANEXO A - LEI 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

- Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:
- Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.
- Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.
- Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:
- I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;
- II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;
- III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;
- IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;
- V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;
- VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;
- VII - especificações quanto ao:
- a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;
- b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e
- c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;
- VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:
- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;
- IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;
- X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:
- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;
- XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;
- XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:
- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

d) treinamento dos funcionários do franqueado;

e) manuais de franquia;

f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) *know how* ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO

Ciro Ferreira Gomes

Elcio Álvares

ANEXO B – MODELO DE CONTRATO DE FRANQUIA

Contrato de Franquia Empresarial - (Modelo)

Pelo presente instrumento particular, de um lado, na qualidade de FRANQUEADOR: _____ empresa com sede nesta capital situada na Rua _____ inscrita no C.G.C./MF sob no _____, neste ato representada por seu sócio-diretor _____ (nacionalidade), (estado civil), portador da Cédula de Identidade R.G. no _____ e de outro lado na qualidade de FRANQUEADO (nome), _____ (nacionalidade), (estado civil), (profissão), portador da Cédula de Identidade R.G. no _____, residente e domiciliado à Rua _____, (bairro), (cidade), (estado), que será automaticamente substituído neste contrato pela firma ou empresa que vier a constituir, tem entre si na melhor forma de direito, justo e acertado o presente CONTRATO PARTICULAR DE FRANQUIA EMPRESARIAL.

Considerações preliminares:

O FRANQUEADOR organizou-se para conceder e explorar a franquia _____, com o seu conhecimento técnico, sua assistência técnica e exclusiva propriedade;

O FRANQUEADOR é o único titular da marca _____, bem como dos logotipos e tudo bem mais imprescindível à operação do produto vinculado a essa marca;

O FRANQUEADOR manteve diversos entendimentos com o FRANQUEADO dando todas as informações sobre a franquia através da CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA, bem como das obrigações, métodos e conhecimentos dos limites da franquia, fornecendo também outros manuais, a serem observados pelo FRANQUEADO para que possa desenvolver seu objeto satisfatoriamente.

As leis civil e comercial protegem o presente negócio jurídico e que as partes contratantes cumpriram todas as exigências legais e estatutárias necessárias à formalização do contrato, inclusive com registros nos órgãos competentes.

Acordam o presente contrato de franquia empresarial, que se regerá pelas cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA: DO OBJETO

1. Este contrato tem por objeto a exploração, pelo FRANQUEADO, da marca comercial _____ de propriedade do FRANQUEADOR, conforme registro arquivado no I.N.P.I. sob no _____ de _____, além da utilização de todo o sistema operacional e administrativo ("know-how") desenvolvido pelo FRANQUEADOR.

CLÁUSULA SEGUNDA: GARANTIA DO FRANQUEADO

2. O FRANQUEADO poderá operar através da marca _____, com exclusividade em toda a cidade de _____, exceto com autorização expressa do FRANQUEADOR.

CLÁUSULA TERCEIRA: PRAZO CONTRATUAL

3.1. Este contrato é pelo prazo de 5 (cinco) anos a contar do dia _____ tendo seu término em _____.

3.2. Em caso de interesse na renovação do presente contrato por novo período de 5 (cinco) anos, o FRANQUEADO deverá comunicar sua intenção com 90 (noventa) dias de antecedência ao término do prazo contratual.

CLÁUSULA QUARTA: DOS DIREITOS DO FRANQUEADOR

4.1. Caberá exclusivamente ao FRANQUEADOR estipular a tabela de preços a ser praticada pelo FRANQUEADO em sua loja, não podendo este conceder descontos, fazer promoções ou liquidações sem prévia autorização por escrito do FRANQUEADOR.

4.2. O FRANQUEADO não poderá industrializar produtos com a marca _____, ainda que idênticos aos produzidos pelo FRANQUEADOR.

4.3. O FRANQUEADO não poderá nomear representantes de vendas, para vender ou trocar mercadorias compradas do FRANQUEADOR, a que título for sem a prévia autorização do FRANQUEADOR.

4.4. Este contrato não cria vínculos empregatícios ou societários entre as partes, isentando o FRANQUEADOR de toda e qualquer responsabilidade com relação ao pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários dos empregados do FRANQUEADO.

4.5. O FRANQUEADOR terá pleno e irrestrito direito de fiscalizar o estabelecimento comercial do FRANQUEADO, inclusive livros, contabilidade, estoques, empregados, inclusive decoração de vitrines, vendedores, limpeza e disposição das mercadorias nas prateleiras, ficando a seu critério qualquer modificação que deva ser efetuada pelo FRANQUEADO.

CLÁUSULA QUINTA: DAS OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADOR

5.1. Em cumprimento dos objetivos do presente contrato o FRANQUEADOR fica obrigado a prestar durante a vigência do presente contrato, plena assessoria ao FRANQUEADO no que diz respeito à gestão dos negócios como: controle de

estoques, análise de mercado, sistema administrativo decorrentes da atuação do FRANQUEADO no comércio objeto deste contrato.

5.2. O FRANQUEADOR compromete-se a fornecer todas as mercadorias existentes em sua linha de produtos, em cores e tamanhos disponíveis, maximizando, assim, o ponto de venda e condições de comercialização de mercadorias do FRANQUEADO.

5.3. O FRANQUEADOR deverá entregar a mercadoria escolhida e pedida pelo FRANQUEADO conforme a seguir:

1o pedido: fica estabelecido que para o primeiro pedido a mercadoria deverá ser entregue 10 (dez) dias antes da data marcada para a inauguração sendo paga 30 (trinta) dias da data de entrega.

2o pedido: em diante: fica estabelecido um prazo de até 15 (quinze) dias da data do pedido para entrega da mercadoria sendo paga 30 (trinta) dias e 45 (quarenta e cinco) dias da data da entrega.

CLÁUSULA SEXTA: DAS OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO

6.1. O FRANQUEADO deverá manter sua firma devidamente registrada nos órgãos competentes como: Junta Comercial do Estado, Prefeitura Municipal, Secretaria da Fazenda, Ministérios do Trabalho e da Previdência Social e demais exigidos em lei, ficando o FRANQUEADOR isento de responsabilidade por infração, a que título for, cometidos pelo FRANQUEADO.

6.2. Os produtos a serem comercializados pelo FRANQUEADO serão aqueles produtos produzidos, revendidos ou representados pelo FRANQUEADOR.

6.3. O FRANQUEADO não poderá comercializar dentro de seu ponto de venda qualquer mercadoria que não tenha sido comprada do FRANQUEADOR.

6.4. O FRANQUEADO somente poderá exercer o comércio de produtos com a marca _____ no varejo e, somente dentro de sua loja localizada à Rua _____, exceto com autorização do FRANQUEADOR.

6.5. O FRANQUEADO deverá fazer o pedido de mercadorias em até, no máximo, 15 (quinze) dias a contar da entrega do mostruário pelo FRANQUEADOR, que não se responsabilizará pela entrega de mercadorias pedidas fora deste prazo.

6.6. O FRANQUEADO fica obrigado a seguir as promoções, liquidações e descontos promovidos pelo FRANQUEADOR nas épocas determinadas por este, alterando a Tabela de Preços para os novos valores.

6.7. Obriga-se o FRANQUEADO a manter sigilo quanto em relação ao conteúdo dos Manuais ou de quaisquer outras informações que vier receber do FRANQUEADOR, ou que tomar conhecimento, em virtude da presente contratação, devendo no caso de término ou rescisão da mesma, ser efetuada inspeção e inventário sob supervisão do FRANQUEADOR, ficando o FRANQUEADO, neste caso, obrigado a devolver imediatamente todo o material recebido.

6.8. O FRANQUEADO deverá comunicar com trinta (30) dias de antecedência a quantidade de caixas para pacotes, papel de embrulho, etiquetas, adesivos, sacolas e outros materiais, fornecidos exclusivamente pelo FRANQUEADOR.

6.9. O FRANQUEADO fica obrigado a contratar seguro contra todos os riscos em relação as instalações e as mercadorias. A apólice de seguro deverá suprir desde o início da atividade do FRANQUEADO, sendo obrigatória sua renovação anual, tendo a obrigatoriedade de aprovação prévia pelo FRANQUEADOR.

CLÁUSULA SÉTIMA: DA PUBLICIDADE

7. Toda produção e veiculação de publicidade, promoções e vendas, quando efetuado no Território Nacional o FRANQUEADOR deverá arcar com 50% (cinquenta por cento) e o restante deverá ser rateado por todas as lojas franqueadas; quando efetuada no Território do FRANQUEADO, o FRANQUEADOR arca com 50% (cinquenta por cento) do valor da produção e o FRANQUEADO com 50% (cinquenta por cento) do valor.

CLÁUSULA OITAVA: DA TRANSFERÊNCIA DO CONTRATO

8.1. Em caso de transferência deste contrato a terceiros por venda do estabelecimento comercial do FRANQUEADO, este deverá comunicar ao FRANQUEADOR sua intenção de venda com antecedência mínima de 90 (noventa) dias ficando, neste período, reservado ao FRANQUEADOR o direito de preferência na aquisição do estabelecimento em igualdade de condições com terceiros.

8.2. A transferência deste contrato a terceiros somente se dará com a devida anuência do FRANQUEADOR, que não se obriga a justificar eventual discordância.

8.3. Sendo aprovada a transferência da cláusula anterior o FRANQUEADO fica obrigado a pagar ao FRANQUEADOR, o equivalente a _____ pagos pelo FRANQUEADO em no máximo, 30 (trinta) dias a contar da transferência.

CLÁUSULA NONA: PREÇO DA FRANQUIA

9.1. Pela Presente franquia, o FRANQUEADO pagará ao FRANQUEADOR, a importância estipulada no MANUAL DE

CARACTERIZAÇÃO DA FRANQUIA sob o título de Taxa Inicial até o dia da assinatura do presente contrato.

9.2. O FRANQUEADO obriga-se a pagar ao FRANQUEADOR, até o 10º dia útil do mês subsequente, a quantia correspondente à 5% (cinco por cento) do faturamento bruto mensal anterior, a título de "royalties".

CLÁUSULA DÉCIMA: DA RESCISÃO DO CONTRATO

10.1. O FRANQUEADOR poderá promover de pleno direito a rescisão do presente contrato nas seguintes hipóteses:

- a. Infração contratual;
- b. Desobediência grave que venha a prejudicar a imagem da franquia e de toda a sua rede;
- c. Dissolução amigável ou judicial ou falência do FRANQUEADO;
- d. No caso de reincidências de violações que possam ser consideradas graves ou que venham prejudicar a imagem da franquia, caberá a parte infratora o pagamento de multa equivalente a 3 (três) vezes o maior faturamento apurado pelo FRANQUEADO nos últimos 3 (três) meses anteriores à infração, cabendo à parte inocente, além da multa descrita, compor perdas e danos em ação judicial competente.

10.2. No caso de atraso no pagamento das mensalidades que integram o preço da franquia, conforme cláusula _____, será ainda devida uma multa moratória de 10% (dez por cento) do valor da obrigação para atrasos de até 10 (dez) dias, além de um acréscimo de _____ % (_____) ao dia por atrasos superiores à 10 (dez) dias no pagamento destas obrigações.

CLÁUSULA DÉCIMA-PRIMEIRA: DO FORO

11. As partes elegem o Foro da Comarca da Capital do Estado de _____ para dirimir eventuais dúvidas ou litígios oriundos do presente contrato, renunciando a qualquer outro, mais privilegiado que possa ser.

Local, dia, mês, ano.

FRANQUEADOR

FRANQUEADO

Testemunhas:

Fonte: Site Só Franquias. Disponível em: <<http://www.sofranquias.com.br>>. Acesso em: 05 Out. 2005.

ANEXO C - ATO NORMATIVO DO INPI – RESOLUÇÃO Nº. 035/92 DE 29 DE JUNHO DE 1992.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA - INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

O Presidente do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto no parágrafo único do art. 2o da Lei no 5.648, de 11 de dezembro de 1971; nos artigos 30, 90 e 126 da Lei no 5.772, de 21 de dezembro de 1971; no inciso I, do art. 1o, do Decreto no 77, de 23 de abril de 1991, e na Portaria MJ no 104, de 2 de fevereiro de 1991,

RESOLVE:

Art. 1o - O INPI averbará os Contratos de Franquia contendo a concessão temporária de direitos que envolvam, combinadamente, uso de marcas e prestação de serviços de assistência técnica ou com qualquer outra modalidade de transferência de tecnologia necessária à consecução de seus objetivos.

Art. 2o - Nos Contratos de Franquia, a remuneração paga pelo franqueado ao franqueador poderá ser fixa e variável, esta última equivalente a um percentual sobre o faturamento, ou sobre o preço de cada unidade de produto vendida ou comprada pelo franqueado de seus fornecedores, ou sobre o lucro obtido ou mesmo em valor fixo sobre cada unidade produzida ou serviço prestado.

Parágrafo único - na apreciação da remuneração deverão ser levados em conta os níveis de preços praticados nacional e internacionalmente em contratações semelhantes.

Art. 3o - Os Contratos de Franquia serão examinados em regime especial, observando-se as características e peculiaridades do negócio.

Art. 4o - Para fins de comprovação de uso da marca e exploração de patentes, os Contratos de Franquia averbados produzirão os mesmos efeitos dos Contratos de Uso de Marca e de Exploração de Patentes.

Art. 5o - Aos pedidos de averbação de Contratos de Franquia deverão ser juntados instrumentos que demonstrem que o franqueador exerce atividades semelhantes à execução de franquias em seu país de origem.

Art. 6o - O interessado recolherá ao INPI a retribuição relativa à averbação de Contratos de Franquia ou o respectivo somatório das taxas exigíveis para cada um dos objetos de negociação.

Art. 7o - Os Contratos de Franquia terão sua averbação cancelada automaticamente na hipótese de os direitos de propriedade industrial detidos pelo franqueador perderem sua vigência.

Art. 8o - Aos Contratos de Franquia aplicam-se as normas referentes a processos de averbação de atos e contratos de transferência de tecnologia.

Art. 9o - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO AFONSO PEREIRA
Presidente do INPI

Fonte – Site Só Franquias. Disponível em: <<http://www.sofranquias.com.br>>. Acesso em: 05 Out. 2005.

ANEXO D – PARECER NORMATIVO DA COORDENADORIA DO SISTEMA TRIBUTÁRIO (CST) - Nº. 143/75, DE 21 DE NOVEMBRO DE 1975.

Parecer Normativo CST nº 143/75, de 21 de novembro de 1975.

IMPOSTO SOBRE A RENDA E PROVENTOS

2.20.09.00 - CUSTOS, DESPESAS OPERACIONAIS E ENCARGOS.

2.20.09.01 - DISPOSIÇÕES GERAIS

2.20.09.36 - ALUGUÉIS OU ROYALTIES E DESPESAS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA, CIENTÍFICA OU ADMINISTRATIVA.

É indedutível como custo ou despesa operacional a remuneração, fixa ou calculada de forma percentual sobre as vendas, paga ou creditada por uma empresa a outra, que lhe supre de estoques, e, eventualmente, também lhe provê de publicidade, organização e métodos de vendas.

Indaga-se se é dedutível como custo ou despesa operacional a remuneração, fixa ou calculada de forma percentual sobre as vendas, paga ou creditada por uma empresa a outra, que lhe supre de estoques, e, eventualmente, também lhe provê de publicidade, organização, métodos de vendas, etc..., e se tais gastos são classificáveis como "royalties" ou despesas de assistência técnica ou administrativa.

2. Um exame superficial da matéria poderia conduzir à aceitação dessa remuneração como custo ou despesa operacional, eis que a empresa suprida teria à sua disposição, em última análise, os estoques da supridora, dispensando-se aquela de vultosas aplicações na manutenção de estoques próprios, justificando-se o pagamento de certa quantia em razão dessa circunstância, e que poderia caracterizar tais despesas como necessárias às atividades da empresa suprida.

3. Esse procedimento apresenta, no entanto, alguns aspectos que devem ser analisados. Ressalta, desde logo, que a remuneração referida se traduz em quantia adicional ao preço das mercadorias adquiridas. Decorre, daí, que a empresa adquirente paga as mercadorias sob duas rubricas: parte como compras e parte através dessa remuneração adicional da vendedora. Essa sistemática revela como consequência primeira, faturamentos inferiores aos contatos, por parte da supridora das mercadorias, mediante a incidência menor do Imposto sobre Circulação de Mercadorias, e, como consequência seguinte, a possibilidade de burlar os preços oficiais, pois os faturamentos respeitariam os tabelamentos, enquanto que, paralelamente, seria cobrada a remuneração adicional. Quanto ao ICM, poder-se-ia argumentar que haveria apenas o diferimento da arrecadação de parte do mesmo, até a ocorrência das vendas finais, uma vez que os preços ao consumidor seriam os de mercado, e não inferiores. Tal aspecto, porém, adquire conotações especiais quando se trata de transações interestaduais, porquanto haveria prejuízo para o Estado de localização da empresa fornecedora, donde as mercadorias sairiam por preços inferiores aos reais, em favor do Estado em que se situa a empresa suprida.

4. Por outro lado, a descaracterização de uma parte do preço, atribuindo-lhe outras designações, evidencia-se como ato simulado, passível de anulação no interesse da Fazenda, segundo o disposto no art. 105 do Código Civil. Deflui, daí, que qualquer procedimento tendente a essa descaracterização não poderia ser aceito no âmbito fiscal.

5. Além disso, dispositivo constitucional poderá ser ferido, a se admitir o procedimento de que se cogita, eis que a Constituição Federal, no Título III (redação da Emenda no 1, de 17-10-1969), ao tratar da Ordem Econômica e Social, reza ser um de seus princípios a repressão ao abuso do poder econômico, caracterizado pelo domínio dos mercados, pela eliminação da concorrência e pelo aumento arbitrário dos lucros (Art. 160, inciso V). Com efeito, a admissibilidade de contratos através dos quais as empresas supridas se comprometem a se abastecer de mercadorias apenas junto a certos fornecedores, pode conduzir às situações vedadas na Carta Magna.

6. O fato de sujeitar-se a empresa suprida à exigência da supridora de não adquirir mercadorias a outros fornecedores, não tem o condão de caracterizar a remuneração adicional como despesa necessária às atividades da primeira, em se considerando a possibilidade a todos assegurada de exercer o seu comércio numa economia de livre concorrência.

7. Jamais as despesas da espécie se caracterizam como *royalties* ou despesas de assistência (técnica ou administrativa), pois esta compreende serviços de consultoria e/ou assessoramento envolvendo conhecimentos especializados de quem os presta, em cada campo de ação, enquanto que aqueles são devidos pela exploração de marcas de indústria e comércio, ou nome comercial, e patentes de invenção, processos e fórmulas de fabricação.

A remuneração enfocada também não poderá ser considerada comissão, por não ter a natureza desse tipo de dispêndio.

8. Finalmente, a prestação de serviços de publicidade, organização, métodos de vendas, etc..., no caso em análise, seria apenas uma decorrência do pacto principal, estabelecido entre as contratantes, caracterizando-se tal atividade mais como manifestação dos interesses da empresa supridora das mercadorias, do que, propriamente, da empresa suprida.

9. Em consequência de todo o exposto e, tendo presente a legislação consolidada pelo artigo 161 e seguintes, do Regulamento aprovado pelo Decreto no 76.186, de 02 de setembro de 1975, é de se concluir pela inadmissibilidade, como custo ou despesa operacional, da remuneração objeto de apreciação.

À-consideração-superior.

CST, em 30 de setembro de 1975.

HUBERTO BRUNO TIMM
Técnico de Tributação

De-acordo.

Publique-se e, a seguir, encaminhem-se cópias às SS.RR.R.F. para conhecimento e ciência aos demais órgãos subordinados. ANTONIO AUGUSTO DE MESQUITA NETO

Fonte – Site Só Franquias. Disponível em: <<http://www.sofranquias.com.br>>. Acesso em: 05 Out. 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questionário baseado em Lorange et Roos (1996) que será aplicado aos executivos ligados à formação e funcionamento da joint venture Gama e das empresas-mães Alfa e Beta.

A - CARACTERIZAÇÃO DA PARCERIA

- 1- Quais os principais motivos da parceria?
- 2- Como foi o processo da parceria? Quais os processos que foram instituídos para aceitação de sua empresa como parceira?
- 3- Como foi celebrado o contrato de parceria?
- 4- A formatação do contrato e regras da parceria foram bem evidenciadas no princípio da parceria? Houve mudanças ao longo da parceria?
- 5- Houve treinamento e acompanhamento por parte da franqueadora, compatíveis com a necessidade do negócio? E como é o acompanhamento atual?
- 6- Qual o grau de confiança e transparência no relacionamento entre os Parceiros?
- 7- As empresas parceiras são culturalmente semelhantes?
- 8- Como os dois parceiros podem complementar-se criando forças comuns que beneficiem a ambas?
- 9- Quais são os benefícios amplos e facilmente identificáveis da aliança estratégica para cada parceiro?

B – ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS, ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA PARCERIA.

- 10- Aderir a um processo de alianças e parcerias, ou até mesmo uma *joint venture* possui quais tipos de risco?
- 11- Houve acompanhamento e/ou orientação administrativa, financeira, jurídica por parte dos parceiros aos Gerentes quando foi iniciada a parceria? Como é este acompanhamento atualmente?

- 12- Quais as principais estratégias dos parceiros para o desenvolvimento da nova rede?
- 13- Existe uniformidade nos processos da nova rede? O que é mais importante para melhoria dos processos?
- 14- Existem ações dos parceiros para viabilizar a uniformidade e manutenção da qualidade dos serviços na nova rede?
- 15- Na sua opinião quais os principais aspectos positivos (VANTAGENS) os principais aspectos negativos (DESVANTAGENS), de a sua empresa participar de uma aliança estratégica?
- 16- Existem problemas com a aliança devido a semelhança do negócio principal de cada parceiro?

C – VANTAGENS COMPETITIVAS

- 17- A parceria possibilita uniformidade no fornecimento de materiais para toda rede? Se não, o que pode ser feito para criar uniformidade para a rede?
- 18- O direcionamento de verbas para o desenvolvimento da rede (Pesquisas, Marketing, treinamento e tecnologia, estrutura, comunicação acompanhamento e apoio à rede), tem trazido benefícios aos parceiros e a nova rede como um todo?
- 19- Como é coordenada a relação hierárquica dos parceiros entre os Gerentes? Quais os principais conflitos? Como são administrados?
- 20- Existe direcionamento na formatação de novos produtos para rede? No mercado (concorrentes) existem produtos/serviços novos e ou novas tecnologias que pode ser considerada uma ameaça para rede?
- 21- Em sua opinião, quais as principais ações estratégicas adotadas pelos parceiros como diferencial competitivo para toda rede?
- 22- Você considera como uma combinação estratégica ganha-ganha a parceria realizada?
- 23- Qual a importância da aliança estratégica dentro do portfólio de negócios de cada parceiro?