

CAPÍTULO 6

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS,
CONTRATOS DE LICENÇA E
OUTROS ACORDOS
CONTRATUAIS**

6.1 INTRODUÇÃO

Caixa 1

Formas Contratuais de Operação Internacional

Contrato de Licença	Acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (<i>know-how</i>) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de <i>royalties</i> . Os contratos de licença podem incluir também a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia ou de formação pessoal
Contrato de Franchising	Acordo pelo qual uma empresa (franqueador ou <i>franchisor</i>) concede a outra (franqueado ou <i>franchisee</i>) o direito de explorar, sob uma imagem e num contexto e espaço claramente definidos, um determinado negócio. O <i>franchising</i> aplica-se sobretudo à prestação de serviços, embora se venha desenvolvendo também o <i>franchising</i> industrial.
Contrato de Gestão	Acordo pelo qual o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou resultados operacionais.
Contrato de Fornecimento de Infraestruturas ou de Unidades Industriais	Acordo, estabelecido individualmente ou em consórcio, de fornecimento de infraestruturas diversas (estrada, pontes, portos, barragens, unidades de tratamento de efluentes, etc.) ou de unidades industriais prontas a funcionar (<i>unidades chave-na-mão</i>). Por vezes a empresa fornecedora encarrega-se também da gestão corrente da unidade industrial (<i>contratos produto-na-mão</i>) ou mesmo da comercialização dos produtos fabricados (<i>contratos mercado-na-mão</i>).
Contrato de Prestação de Assistência Técnica	Acordo relativo à prestação de assistência técnica personalizada incidindo sobre produtos, processos de fabrico, organização da produção ou aspectos comerciais, contra determinada remuneração, normalmente fixada em função da duração dos serviços prestados.
Contrato de Prestação de Serviços de Engenharia	Acordo relativo à prestação de serviços de concepção, adaptação ou modernização de unidades industriais (engenharia de base) ou de determinados aspectos específicos (engenharia de detalhe).
Fabricação sob Contrato e Sub-contratação	Acordos pelos quais uma empresa (contratante ou empresa principal) confia a outra (sub-contratada) o fabrico, segundo orientações definidas, de determinados componentes ou produtos, conservando a primeira responsabilidade económica final [*] .
Alianças	Trata-se de um conjunto diversificado de acordos entre empresas, caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes. Alguns tipos de alianças envolvem a participação no capital, como é o caso das participações cruzadas ou das joint-ventures. Nesta secção, porém, concentrar-nos-emos nas alianças que não estão associadas a participações societárias.

^{*} Alguns autores, como Luostarinen e Welch, estabelecem uma distinção entre fabricação sob contrato e sub-contratação. A primeira seria reservada para os produtos e a segunda para os componentes. Pareceu-nos preferível não proceder aqui a esta separação, uma vez que na linguagem corrente de gestão em Portugal o termo sub-contratação é indiscriminadamente aplicado a produtos e componentes.

6.2

**ALIANÇAS
ESTRATÉGICAS**

Aliança Estratégica

Acordo, formal ou informal, potencialmente duradouro, considerado relevante para a empresa e caracterizado pela reciprocidade e/ou pela conjugação de esforços e de competências entre os parceiros.

Exemplos de Alianças Estratégicas

- 1) Participação cruzada no capital
- 2) Desenvolvimento conjunto de novos produtos
- 3) Acordos de produção, provisionamento ou distribuição em conjunto
- 4) Acordos de comercialização recíproca

ALIANÇAS

Vantagens

- Redução de custos e riscos
- Obtenção de economias de escala e/ou gama
- Aproveitamento de posições, linhas de produtos ou de competências complementares
- Exploração de sinergias
- Exploração de oportunidades de aprendizagem
- Possibilidade de entrada rápida no mercado (caso de comercialização recíproca)
- Possibilidade de acesso e conhecimentos tecnológicos e/ou de explorar direitos do parceiro (na licença cruzada)

Desvantagens

- Problemas de coordenação
- Risco de erosão da posição competitiva e de difusão dos conhecimentos
- Exposição a comportamentos oportunistas do parceiro
- Limitações à implementação de políticas autónomas
- Exposição às diferenças de objectivos, de políticas de gestão e de horizontes temporais e geográficos entre os parceiros

Quadro 7 - Vantagens e Desvantagens das Alianças

ESTABELECEMENTO DE ALIANÇAS

⇒ **SELECÇÃO DO PARCEIRO**

⇒ **EVOLUÇÃO DO
EMPENHAMENTO
DOS CAMPEÕES AOS
GESTORES “DO DIA-A-DIA”**

⇒ **ÂMBITO DA ALIANÇA
CONJUGAR SIMPLICIDADE E
FLEXIBILIDADE**

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA A COOPERAÇÃO

- ⇒ Integridade
 - ⇒ Confiança
 - ⇒ Comunicação
 - ⇒ Flexibilidade
 - ⇒ “Jogo Limpo”
 - ⇒ Investimento na Relação
 - ⇒ Interesse/vantagens dos parceiros
 - ⇒ Equilíbrio na relação custos/benefícios
 - ⇒ É preciso criar valor em conjunto, antes de o distribuir
- { Pessoal
Profissional
Institucional

CUIDADOS A TER NO ESTABELECIMENTO DE ACORDOS E NA GESTÃO DA COOPERAÇÃO

- ❖ Nenhum negócio é melhor que as empresas envolvidas ou “a cooperação é tão forte quanto o mais fraco dos parceiros”
- ❖ Atenção à escolha dos parceiros
- ❖ “Sem dote, fica-se p’ra tia”
- ❖ Certos acordos podem impedir outros
- ❖ A base da cooperação são as relações entre as pessoas
- ❖ As relações sem conflitos são as relações mortas: conflitos e poder relativo
- ❖ A cooperação evolui: é necessário flexibilidade e espírito de aprendizagem

FACTORES DE SUCESSO NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS

- Ambos os parceiros devem ter pontos fortes
 - Flexibilidade
 - Autonomia (no caso de haver uma unidade independente)
 - Partilha de propriedade
- ⇒ Muitas alianças terminam com a aquisição por um dos parceiros
- ⇒ Alianças *versus* Aquisições
- As alianças são preferíveis para entrar em negócios próximos e em novas áreas geográficas

8 **I** que Geram WE's de Sucesso

- I** ndividual Excellence
- I** mportância
- I** nterdependência [Complementaridade]
- I** nvestimento [Recíproco e na Relação]
- I** nformação [Comunicação a \neq s Níveis]
- I** ntegração [Desenvolvimento de Mecanismos Comuns de Actuação]
- I** nstitucionalização
- I** ntegridade [Reforço Confiança Mútua]

COOPERAÇÃO E APRENDIZAGEM

(Segundo Gary Hamel)

1. **Colaboração Competitiva**

- Aprendizagem e continuação da relação
- Assimetrias na aprendizagem

2. **Aprendizagem e Poder de Negociação**

- Aprendizagem e alteração dos equilíbrios
- A aliança como uma corrida para aprender

3. **A intenção como Determinante da Aprendizagem**

- Internalização das competências
- Substituição e internalização

4. **Transparência**

- Assimetria na transparência \Rightarrow Assimetria na Aprendizagem

5. **Receptividade**

- Receptividade como função das capacidades e absorção dos receptores. da “exposição” e do paralelismo nas condições

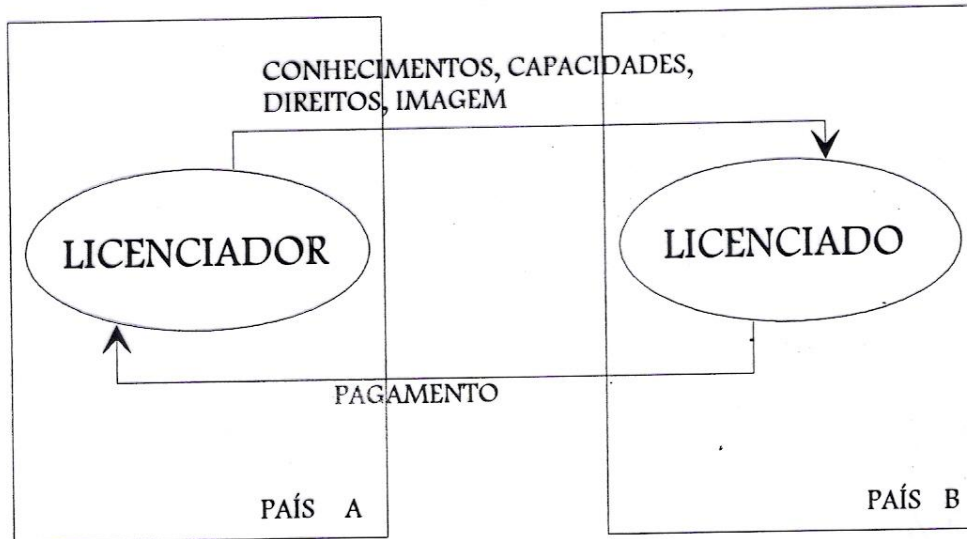
6. **Determinantes da Aprendizagem Sustentada**

- Profundidade da aprendizagem
- Escala / Autonomia
- Melhoria continuada

6.3

**CONTRATOS DE
LICENÇA**

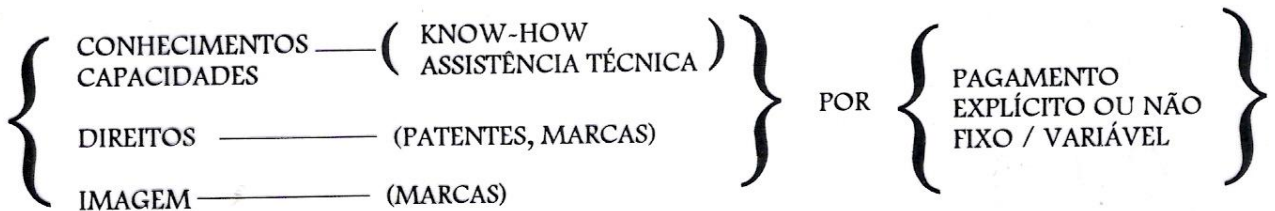
CONTRATO DE LICENÇA



* FORMALIZAÇÃO (CONTRATO)

* DURAÇÃO (PRAZO NORMALMENTE ESPECIFICADO)

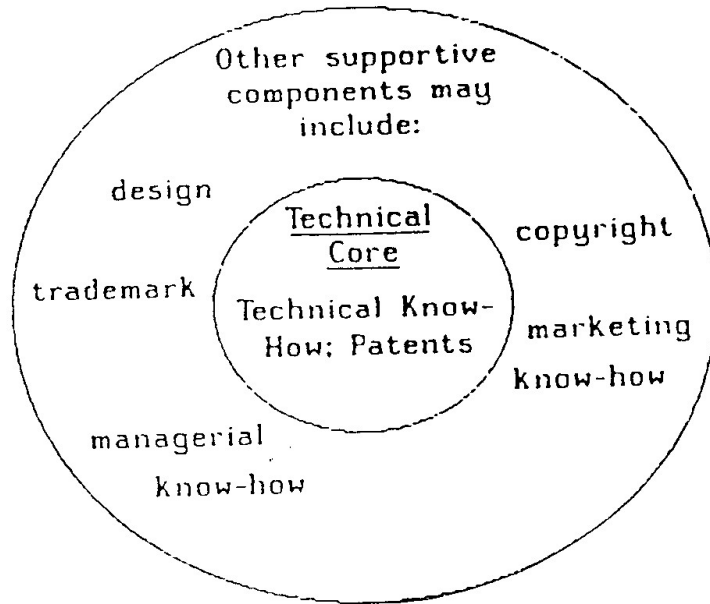
* TROCA



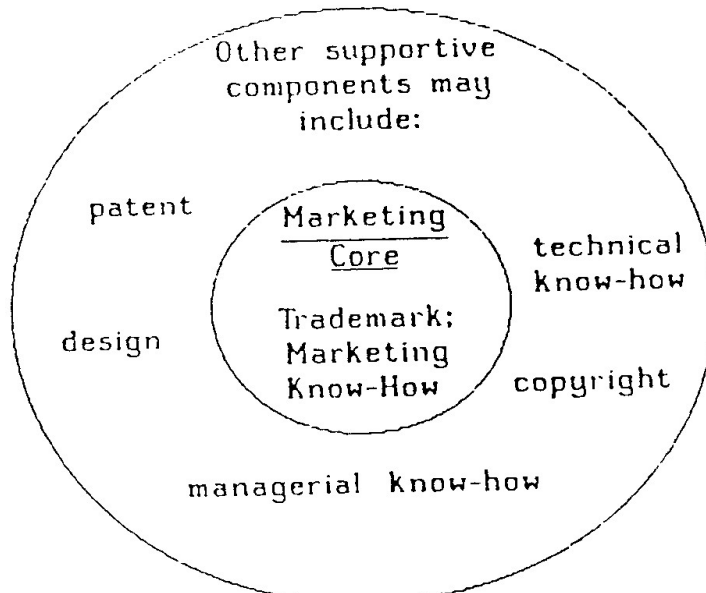
* RESTRIÇÕES COMPORTAMENTAIS (DE UM OU DOS DOIS PARCEIROS)

Figure 5: The Licensing Package

Typically:



Sometimes



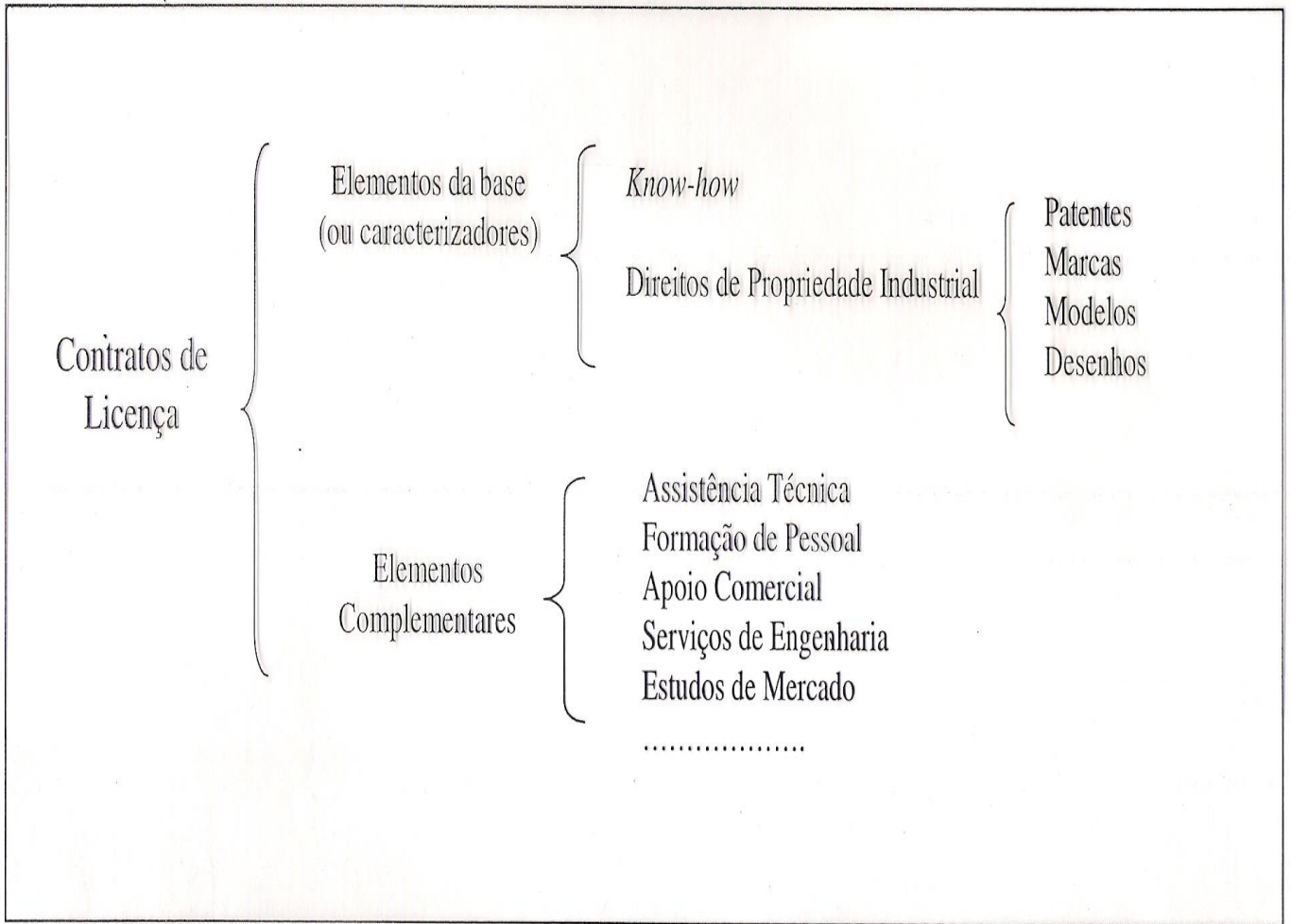


Figura 1 – Elementos dos Contratos de Licença

KNOW - HOW

CONJUNTO DE CONHECIMENTOS NÃO PATENTEADOS
UTILIZADOS NA INDÚSTRIA

- UTILIDADE • NOVIDADE
- CONFIDENCIALIDADE • VALOR

2 TIPOS DE CONHECIMENTOS

- INFORMAÇÕES TÉCNICAS (FORMALIZ.)
- MÉTODOS OPERATÓRIOS

PATENTES

- TÍTULO JURÍDICO
- EXCLUSIVO DE EXPLORAÇÃO (MONOPÓLIO)
- DIVULGAÇÃO INFORMAÇÃO
- ÂMBITO TERRITORIAL ~ DURAÇÃO LIMITADA

- LICITUDE • NOVIDADE • UTILIDADE INDUSTRIAL

MARCAS

- TÍTULO JURÍDICO
- SINAL / IMAGEM DISTINTIVA
- DURAÇÃO ILIMITADA

VANTAGENS E DESvantagens DO LICENCIAMENTO

Contratos de Licença

Vantagens	Desvantagens
Reduzido risco de entrada no mercado	Possibilidade de o licenciado se tornar um concorrente
Rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado	Incapacidade de o licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas
Possibilidade de "teste" e aprendizagem das potencialidades e características do mercado	Custos de formalização e transferência dos conhecimentos
Penetração em mercados "difíceis"	Custos de adaptação da tecnologia às condições locais
Reduzido empenhamento financeiro	Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado
Remuneração certa da tecnologia (no caso dos pagamentos fixos)	Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e as taxas de <i>royalties</i> praticadas
Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos ou de componentes	
Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior	
Maior facilidade de transferência de remuneração (relativamente aos lucros de empresas afiliadas)	

TIPOS DE CONTRATOS

- **ACESSO A IMAGEM**
- **ACESSO A PRODUTOS ESPECÍFICOS**
- **ACESSO A NOVOS PROCESSOS**
- **ACESSO A COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA**

Estrutura dos Contratos de Licença: Principais Tópicos

- **Disposições Introdutórias**
Identificação das partes; data e local de celebração; objectivos dos intervenientes; considerandos (*where-as* clauses)
- **Definições**
Definição dos principais termos usados no contratos (por exemplo, sem preocupação de exaustividade: tecnologia objecto do contrato; produto contratual; patentes; marcas; *know-how*; território; informação técnica; melhoramentos; unidade fabril; e preço de venda líquido).
- **Elementos e âmbito do contrato**
Trata-se de um conjunto de cláusulas fundamentais, nas quais se estabelecem os elementos fundamentais do objecto do contrato (direitos concedidos, sabres a comunicar, apoios a prestar) e o moldes em que o licenciado pode utilizar ou explorar tais elementos. Inclui designadamente a explicitação do objecto do contrato, do território, das condições de exclusividade, do campo de aplicação da tecnologia e das condições relativas à concessão de sub-licenças e à cessão da posição contratual.
- **Obrigações dos intervenientes no contrato**
Inclui nomeadamente as obrigações do licenciador (relativas designadamente às formas e meios de comunicação dos conhecimentos objecto do contrato, aos direitos de propriedade industrial, à comunicação de melhoramentos, à especificação do desempenho da tecnologia e à inclusão de uma cláusula de licenciado mais favorecido), do licenciado (salvaguarda de confidencialidade, satisfação de normas de qualidade, compras ligadas, condições de comercialização dos produtos, não concorrência, regras relativas aos direitos de propriedade industrial e não concorrência, por exemplo), bem como às garantias prestadas pelos parceiros.
- **Compensações financeiras**
Definição dos pagamentos a efectuar pelo licenciado, designadamente da forma como são calculados (especialmente no caso das *royalties*), periodicidade, moeda, modos de controle, responsabilidades fiscais e penalizações por não cumprimento.
- **Vigência**
Comporta disposições relativas à duração do contrato, à sua data de entrada em vigor (que pode não corresponder à de celebração), às condições de renovação e de rescisão e aos efeitos da expiração ou da rescisão do contrato. Podem incluir-se também aqui cláusulas definindo as consequências para o contrato de acontecimentos imprevistos, bem como as relativas à modificação dos termos do contrato devido a circunstâncias particulares.
- **Legislação aplicável e resolução de litígios**
Inclui as cláusulas que definem nomeadamente a legislação aplicável, a língua prevalecte para efeitos de interpretação e as condições de resolução de litígios.

A Negociação dos Contratos de Licença: Aspectos Básicos a Considerar

1. Definir objectivos;
2. Encarar o contrato como compromisso de interesses;
3. Negociar na base de um projecto de contrato próprio;
4. Dispor de informação sobre os objectivos e estratégia do interlocutor;
5. Formar equipas negociais coesas e bem preparadas;
6. Defender racionalmente os argumentos apresentados;
7. Evitar confrontações;
8. Conhecer a capacidade de decisão do interlocutor;
9. Saber ouvir e mostrar abertura;
10. Ponderar concessões feitas e vantagens obtidas;
11. Não subestimar nem sobrestimar a capacidade do interlocutor;
12. Redigir memorandos de progresso e de acordo final; e
13. Não afastar a possibilidade de voltar atrás com opções já tomadas.

Fonte: Simões (1986)

Figure 7:
When to License?

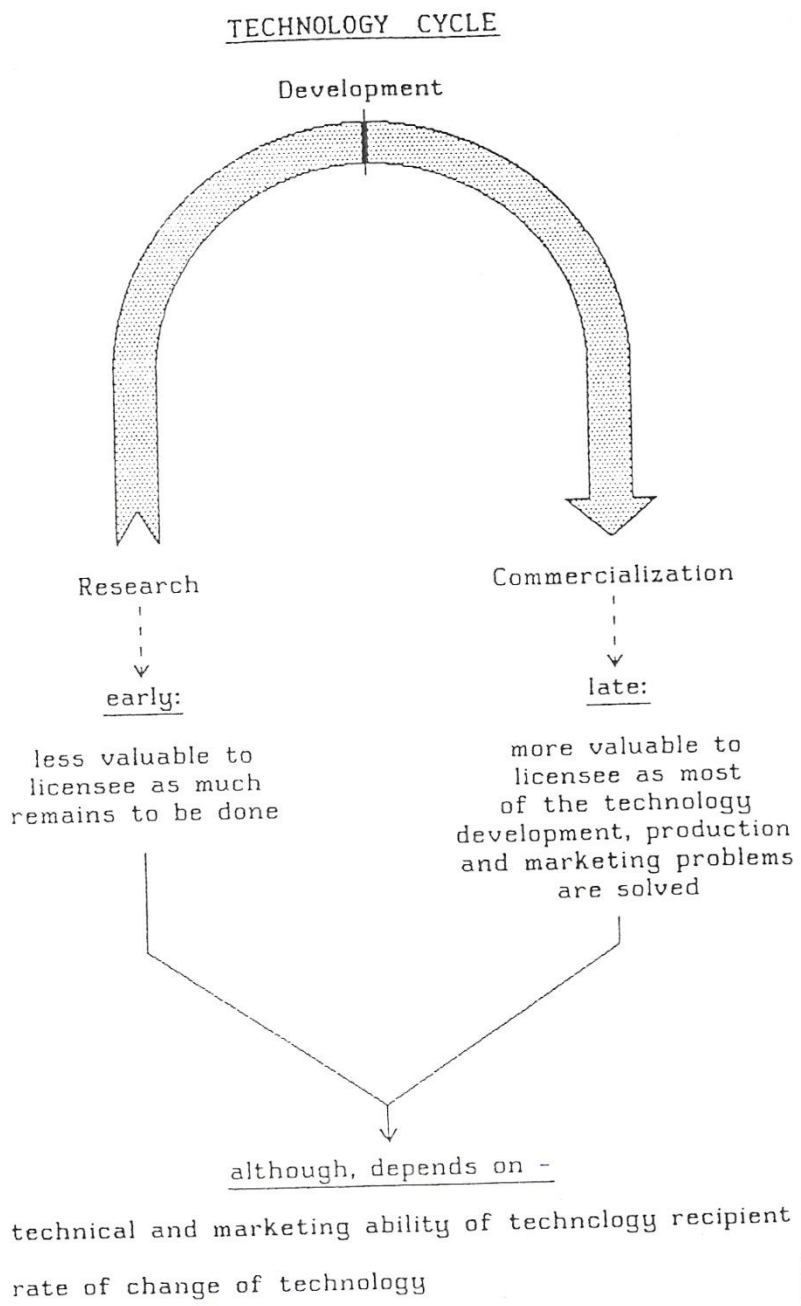
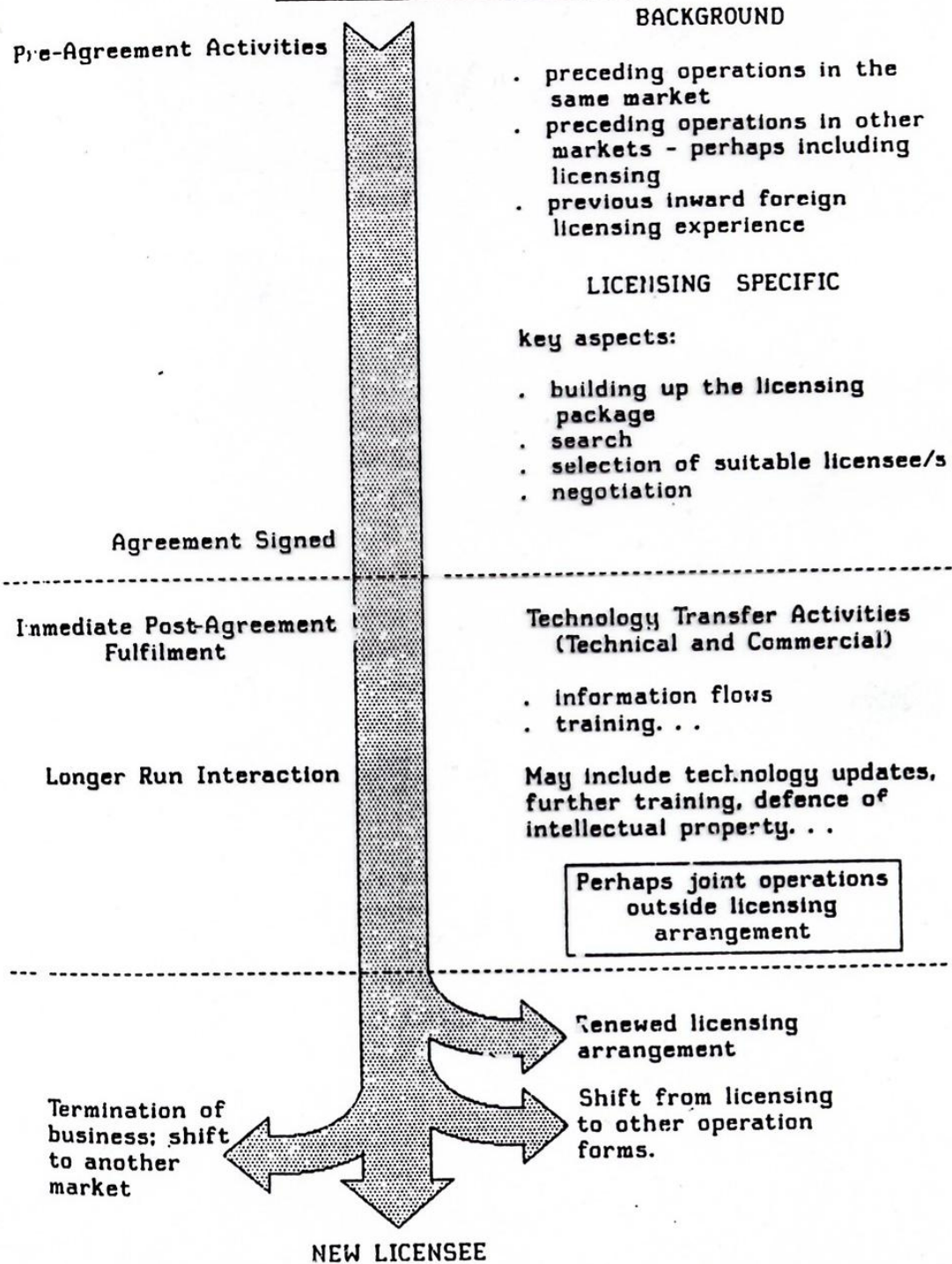


Figure 8: Licensing into a Foreign Market: A Process View



CONCLUSÕES

1. EXPERIÊNCIA DE AQUISIÇÃO DE TECNOLOGIA LARGAMENTE POSITIVA
2. OS CONTRATOS DE LICENÇA SÃO, EM REGRA, UMA RELAÇÃO DE MÉDIO/LONGO PRAZO
3. PESQUISA DE PARCEIROS COMO “ESCOLHA ORIENTADA”
4. COMPATIBILIDADE DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E COMPATIBILIDADE PESSOAL COMO FACTORES DE SUCESSO

CONCLUSÕES

5. CONTEÚDO TECNOLÓGICO DOS CONTRATOS VARIÁVEL, NOMEADAMENTE EM FUNÇÃO DOS OBJECTIVOS DO LICENCIADO
6. CONHECIMENTOS TRANSFERIDOS, DE NATUREZA TECNOLÓGICA, INCIDEM SOBRETUDO SOBRE A CAPACIDADE DE FABRICO (KNOW-HOW) E NÃO SOBRE A CAPACIDADE DE CONCEPÇÃO (KNOW-WHY)
7. IMPORTÂNCIA DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA E DA FORMAÇÃO
8. A UTILIZAÇÃO DOS CONTRATOS COMO INSTRUMENTOS DE REFORÇO DA CAPACIDADE TECNOLÓGICA DO LICENCIADO DEPENDE BASICAMENTE DE 6 FACTORES
 - PERSPECTIVA ESTRATÉGICA
 - PREPARAÇÃO DO LICENCIAMENTO
 - CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM E INVESTIMENTO TECNOLÓGICO
 - RELACIONAMENTO EQUILIBRADO COM O LICENCIADOR
 - CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA
 - SINERGIAS ENTRE O OBJECTO DO CONTRATO E ACTIVIDADE DO LICENCIADO

6.4

**CONTRATOS DE
*FRANCHISING***

FRANCHISING

- Marca, Imagem
- Serviço Estandardizado
- Território Definido
- Relação Contínua

VANTAGENS E DESvantagens DO *FRANCHISING*

Contratos de Franchising

Vantagens	Desvantagens
Penetração rápida no mercado	Controlo inferior ao do investimento directo (embora por norma superior ao do licenciamento)
Reduzido risco de entrada no mercado	Exigência de prestação de apoio continuado
Aproveitamento de um método estandardizado de <i>marketing</i> e de uma imagem distintiva	Alguma possibilidade de criação de concorrentes
Rigoroso controlo de custos	Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e transponíveis internacionalmente
Rapidez de expansão internacional da rede	Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes
Motivação de <i>franchisee</i> para o desenvolvimento do negócio	Exigências de protecção dos direitos de propriedade industrial e intelectual.
Conhecimento do mercado local pelo <i>franchisee</i>	
Possibilidade de remuneração elevada e múltipla	

uma rede de *sub-franchisees*; e *relação continuada*. Esta supõe, na maioria dos casos, três tipos de contribuição por parte do *franchisor*:

- Apoio técnico à implementação do sistema e a sua melhoria, adaptação e controlo de qualidade (formação, assistência técnica, assistência geral à gestão).
- Apoio logístico, incluindo o fornecimento de equipamento, material promocional, produtos, etc..
- Apoio promocional, divulgando a imagem geral da cadeia e reforçando a atractividade de cada elemento da rede como local de compra/obtenção de serviços.

A remuneração destas contribuições é efectuada através de sistemas compósitos que incluem frequentemente um pagamento fixo inicial, *royalties* estabelecidas em função das vendas, contribuição para a promoção da imagem da rede e/ou *mark-ups* sobre os produtos fornecidos pelo *franchisor*.

Quadro 5
Vantagem e Desvantagens do *Franchising*

Contratos de <i>Franchising</i>	
Vantagens	Desvantagens
Penetração rápida no mercado	Controlo inferior ao do investimento directo (embora por norma superior ao do licenciamento)
Reduzido risco de entrada no mercado	Exigência de prestação de apoio continuado
Aproveitamento de um método estandardizado de <i>marketing</i> e de uma imagem distintiva	Alguma possibilidade de criação de concorrentes
Rigoroso controlo de custos	Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e transponíveis internacionalmente
Rapidez de expansão internacional da rede	Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes
Motivação de <i>franchisee</i> para o desenvolvimento do negócio	Exigências de protecção dos direitos de propriedade industrial e intelectual.
Conhecimento do mercado local pelo <i>franchisee</i>	
Possibilidade de remuneração elevada e múltipla	

Pelas suas exigências em recursos relativamente reduzidas, o *franchising* apresenta-se como uma via bastante interessante de rápida expansão internacional, constituindo um sistema que, de certa forma, auto-alimenta o seu próprio processo de crescimento. Não se pense, contudo, que o *franchising* não envolve também

ASPECTOS RELEVANTES NA OPÇÃO PELO *FRANCHISING* COMO FORMA DE EXPANSÃO INTERNACIONAL

- 1) Individualidade e reconhecimento da imagem
- 2) Teste prévio no mercado nacional
- 3) Definição de uma abordagem global de negócio **bem protegida e facilmente transferível**
- 4) Facilidades de replicação internacional do sistema
- 5) Promoção continuada da imagem
- 6) Manutenção da necessidade
- 7) Selecção dos “franchisees”
- 8) Capacidade financeira para eventuais adaptações do sistema a mercados externos e para a promoção
- 9) Capacidade de promoção
- 10) Respeito pelo quadro legal dos países de destino

6.5

**CONTRATOS DE
GESTÃO**

CONTRATO DE GESTÃO

ACORDO PELO QUAL UMA
EMPRESA ASSUME, CONTRA
REMUNERAÇÃO, A GESTÃO
DE UM NEGÓCIOS DO QUAL
NÃO DETÉM A PROPRIEDADE

CONTRATO DE GESTÃO

PRINCIPAIS ÁREAS

- **INDÚSTRIA EXTRACTIVA**
- **HOTELARIA**
- **INFRAESTRUTURAS (portos, aeroportos, pontes, autoestradas)**

6.6

**OUTROS ACORDOS
CONTRATUAIS**

FORNECIMENTO DE UNIDADES INDUSTRIAIS COMPLETAS

BASIC
ENGINEERING

DETAILED
ENGINEERING

PROCUREMENT

CONSTRUCTION

START
OPERATIONS

SUPERVISE
OPERATIONS

PRODUCT ACQUIS./
MARKETING

TURN-KEY



PRODUCT-IN-HAND



MARKET-IN-HAND



CONTRATOS B.O.T.

- BUILD
- OPERATE
- TRANSFER