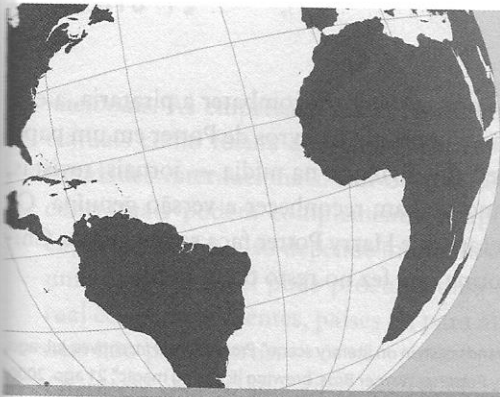


## LICENCIAMENTO, FRANQUIAS E OUTRAS ESTRATÉGIAS CONTRATUAIS



### Objetivos de aprendizagem

Neste capítulo, você aprenderá sobre:

1. A natureza das estratégias contratuais de entrada no mercado internacional
2. Licenciamento
3. Vantagens e desvantagens do licenciamento
4. Franquia
5. Vantagens e desvantagens da franquia
6. Outras estratégias de entrada contratual
7. Gestão no âmbito do licenciamento e da franquia

### Harry Potter: a magia do licenciamento

Uma das propriedades mais cobiçadas no licenciamento de mercadorias é Harry Potter, cujo valor ultrapassa um bilhão de dólares. Nada mal para um adolescente de óculos e onze anos de idade. Potter já percorreu um longo caminho depois que apareceu pela primeira vez no livro para adolescentes lançado em 1997 por JK Rowling. Potter deixou de ser um órfão abandonado para se tornar um aprendiz de feitiheiro cheio de confiança em si mesmo. As histórias chamam a atenção de crianças e adultos. As crianças adoram o pequeno feitiheiro porque ele é uma combinação fantástica de bom garoto e moleque travesso. Os adultos gostam do clássico confronto do bem contra o mal. Os acordos de licenciamento tiram um proveito incrível da produção e do lançamento por parte da Warner Bros. dos principais filmes de Harry Potter.

A Warner Bros. adquiriu os direitos exclusivos de licença para Harry Potter. A Warner permite que as empresas em todo o mundo utilizem as imagens de Potter em produtos manufaturados, como software para consolas de jogo, móveis infantis e roupas, recebendo sempre os *royalties*, uma porcentagem fixa das vendas geradas pelo produto licenciado que o produtor paga à entidade licenciadora. A capacidade de associar a imagem de Potter a produtos fabricados aumenta a venda dos produtos licenciados, permitindo trabalhar com preços elevados. Esses acordos fizeram de Rowling uma das mulheres mais ricas da Inglaterra.

A Warner oferece licenças de Harry Potter a uma porção de empresas. Algumas empresas produzem *artefatos* — produtos vistos nos filmes que não têm o nome de Potter de forma explícita. Por exemplo, a Jelly Belly Candy Company, uma empresa na Califórnia, criou o doce favorito de Potter, os Feijõezinhos de Todos os Sabores, em sabores como cera de ouvido, sardinha e vômito. A LEGO faz kits de blocos de construção que permitem que as crianças façam sua versão do castelo de Hogwarts e a Mattel faz os brinquedos do Harry Potter.

A Electronic Arts, a maior produtora independente de jogos eletrônicos, pagou à Warner para obter uma licença para desenvolver e vender os jogos do bruxinho. A licença inclui jogos da Internet, jogos para consoles como o PlayStation 2 da Sony e para telefones celulares. Os fãs podem jogar uma versão virtual de Quadribol, que parece um tipo de pólo aéreo em que os jogadores voam em vassouras. A Mattel, a Electronic Arts e outros licenciados pagam *royalties* à Warner para usufruírem do direito de usar a imagem de Potter para vender suas mercadorias.

A Goodwin Weavers, uma empresa de mobiliário para o lar, também tem uma licença do Harry Potter. A companhia produz tapetes de Potter, papel de parede, almofadas decorativas, almofadas com a forma dos personagens e cobertores em tecido *fleece*. A PJ Kids fez uma linha de camas de Potter que vendeu muito bem, apesar de custar mais de dois mil dólares. Tais produtos fazem aparecer preços elevados usando a magia do licenciamento de uma marca muito popular.

O processo de licenciamento se regenera automaticamente — cada livro de Harry Potter prepara o cenário para o filme, que por sua vez impulsiona as vendas de produtos licenciados do feitiheiro. No mundo inteiro, os quatro primeiros livros de Harry Potter venderam mais de duzentos milhões de exemplares em 55 idiomas. Os dois primeiros filmes de Harry Potter arrecadaram mais de 1,8 bilhão de dólares nas bilheterias. Enquanto isso, Rowling e a Warner exercem certa contenção sobre o produto. Eles não querem que a licença de Potter seja obtida por qualquer um. Especialistas estimam que a cotada propriedade possa ter gerado de 200 a 300 licenças do produto apenas nos Estados Unidos. A Warner quer ter certeza de que a galinha dos ovos de ouro não morra em decorrência da superexposição.

Um dos riscos que licenciadoras como a Warner enfrentam é a violação de propriedade intelectual. Isto ocorre quando uma empresa ou um indivíduo usa o item licenciado para lucrar sem a permissão do dono da propriedade. Por exemplo, mais de oitenta por cento da música gravada e do software na China é de origem pirata. As versões piratas dos DVD de Potter são vendidas nas ruas da China por um dólar, mesmo antes da estreia do filme na China. Traduções não autorizadas de um dos livros de Harry Potter foram postadas na Internet. Essas postagens afetaram as vendas, já que as pessoas não iam se preocupar em comprar o livro se uma versão estava disponível na rede. As livrarias chinesas lançaram um box com os livros de Harry Potter, mas, mesmo antes do lançamento, as bancas de revistas na China já tinham versões

não autorizadas dos livros. Para combater a pirataria, a editora oficial chinesa imprimiu os livros de Potter em um papel verde-claro especial e divulgou na mídia — jornais, revistas, televisão — como podiam reconhecer a versão genuína. Os licenciados esperam que Harry Potter faça sua magia na China da mesma forma que fez no resto do mundo.

Fontes: Derrick, S. "Brands cash in on literary scene", *Promotions & Incentives*, jul.-ago. 2005, p. 13-14; "Harry Potter: is Warner Bros. brewing licensing magic", 21 ago. 2000, *DSN Retailing Today*, p. A8; "Harry Potter and the publishing goldmine", *Economist.com/Global Agenda*, 23 jun. 2003, p. 1; Forney, M. "Harry Potter, meet 'Ha-li Bo-te' — children's books hit China, but price and piracy could put crimp in sales", *Wall Street Journal*, 21 set. 2000, p. B1; Jardine, A. "Marketing magic", *Marketing*, 15 nov. 2001, p. 20; O'Mara, S. "Harry — licensing's golden child", *Home Textiles Today*, jan.-fev. 2002, p. 10; "Electronic arts gets rights to develop Harry Potter Games", *Wall Street Journal*, 11 ago. 2000, p. A4.

## Natureza das estratégias contratuais de entrada no mercado internacional

Neste capítulo abordamos vários tipos de relações contratuais transfronteiriças, incluindo as licenças e franquias. As **estratégias contratuais de entrada no mercado internacional** referem-se ao comércio transfronteiriço, no qual o relacionamento entre a empresa focal e seus parceiros estrangeiros é regido por um contrato explícito. A **propriedade intelectual** refere-se a ideias ou produtos criados por empresas ou pessoas, como patentes, marcas registradas e direitos de autor. Incorpora ativos com base no conhecimento da empresa ou dos indivíduos, como o design industrial, segredos comerciais, invenções, obras de arte, literatura e outras 'criações do intelecto'.<sup>1</sup>

Dois tipos comuns de estratégias de entrada contratual são o licenciamento e a franquia. O **licenciamento** é um acordo em que o proprietário da propriedade intelectual concede a outra empresa o direito de usar essa propriedade por um período determinado de tempo em troca de *royalties* ou outras compensações. A **franquia** (*franchising*) é um arranjo em que a empresa confere a outra o direito de utilizar um sistema de negócios completo em troca de taxas, *royalties* ou outras formas de compensação.

As relações contratuais são muito comuns nos negócios internacionais. Fabricantes e empresas de serviços frequentemente fazem a transferência de seus ativos de conhecimento a parceiros estrangeiros. Por exemplo, fabricantes de produtos farmacêuticos envolvem-se em práticas de licenciamento cruzado trocando conhecimento científico sobre a produção de produtos específicos e direitos para distribuir esses produtos em determinadas regiões geográficas. Empresas que agrupam profissionais, como os escritórios de arquitetura, engenharia, publicidade e consultoria, expandem seu alcance internacional fazendo contratos com parceiros estrangeiros. Da mesma forma, as empresas de serviços no varejo,

*fast-food*, locação de carros, programas de televisão e animação usam acordos de licenciamento e *franchising*. Como exemplo, 7-Eleven é a dona da maior cadeia mundial de lojas de conveniência, com cerca de 26 mil lojas em dezoito países. Enquanto a empresa-mãe no Japão detém a maioria das lojas, vários milhares no Canadá, México e nos Estados Unidos são operadas através de acordos de *franchising*.

## Aspectos únicos das relações contratuais

As relações contratuais transfronteiriças têm seis características em comum. Elas são:

- **Regidas por um contrato que proporciona à empresa focal um nível moderado de controle sobre o parceiro estrangeiro.** Um acordo formal estabelece os direitos e as obrigações para ambas as partes. O controle se refere à capacidade da empresa focal de influenciar as decisões, operações e recursos estratégicos de um empreendimento estrangeiro e assegurar que os parceiros no exterior realizem as atividades e os procedimentos designados. A empresa focal também mantém a posse e a jurisdição sobre sua propriedade intelectual. No entanto, como mostra a Figura 14.1, os acordos contratuais não oferecem o mesmo nível de controle do investimento direto estrangeiro, uma vez que a empresa focal translada sua operação a empresas independentes no exterior.
- **Normalmente envolvem a troca de bens intangíveis (propriedade intelectual) e serviços.** Alguns exemplos de bens intangíveis que as empresas podem trocar são a assistência técnica e o *know-how*. (Veja a Tabela 3.4 para obter uma lista completa.) Junto com os intangíveis, no entanto, as empresas podem trocar produtos ou equipamentos para ajudar o parceiro estrangeiro.
- **Podem ser feitas de forma independente ou em conjunto com outras estratégias de entrada em mercados inter-**

nacionais. As empresas podem entrar em acordos contratuais como forma alternativa de responder às oportunidades internacionais. Em outros casos, as relações contratuais podem complementar e apoiar o IDE e a exportação.<sup>2</sup> Seu uso depende muito do contexto; isto é, uma empresa focal pode procurar uma relação contratual com certos clientes, países ou para alguns produtos, mas não para outros.

- *Oferecem uma escolha dinâmica e flexível.* Com o tempo, a empresa focal pode optar por outra forma de atender aos mercados estrangeiros. Por exemplo, franqueadores como o McDonald's ou a Coca-Cola podem adquirir alguns de seus franqueados ou empresas engarrafadoras. Ao fazer isso, eles passam de uma estratégia contratual para uma estratégia de entrada baseada na propriedade.
- *Muitas vezes reduzem a imagem da empresa focal como uma empresa estrangeira.* Já que a empresa focal alia-se a uma empresa local, pode ser alvo de menos críticas, normalmente dirigidas a empresas multinacionais estrangeiras.
- *Geram um nível previsível de lucro proveniente das operações estrangeiras.* Em comparação com o IDE, as relações contratuais implicam a redução da volatilidade e do risco.<sup>3</sup>

## Tipos de propriedade intelectual

Uma *patente* outorga ao inventor o direito de que outras pessoas não usem, vendam ou importem sua invenção por um período determinado, que normalmente corresponde a 20 anos.<sup>4</sup> É concedida a qualquer empresa ou indivíduo que invente ou descubra qualquer novo processo, produto ou dispositivo manufaturado ou alguma melhoria nova e útil a algum elemento já existente. A *marca registrada* é um *design*, símbolo, logotipo, palavra ou série de palavras colocadas no rótulo de um produto que o distingue dos outros. Identifica um produto ou serviço como proveniente de um fabricante comum e que possui certo nível de qualidade. Marcas registradas bem conhecidas incluem a sigla BP, da British Petroleum, os arcos dourados do McDonald's e o símbolo da Nike. O *direito autoral* protege obras originais, dando ao criador o direito exclusivo de reproduzir, exibir e executar publicamente a obra e autorizar terceiros a realizar essas atividades. O direito autoral compreende obras de música, arte, literatura, filmes e *softwares* de computador.

Um *design industrial* se refere à aparência ou às características de um produto. O *design* visa melhorar a estética e a usabilidade de um produto, a fim de aumentar sua eficiência de produção, desempenho ou comercialização. O iPod fino da Apple com o logotipo da empresa é um design industrial bem conhecido. Um *segredo comercial* é o *know-how* confidencial ou as informações que têm valor comercial.<sup>5</sup> Os segredos comerciais incluem informações como métodos de

produção, planos de negócios e listas de clientes. Por exemplo, a fórmula para produzir a Coca-Cola é um segredo comercial. Uma *marca coletiva* é um logotipo que pertence a uma associação ou grupo e cujos membros têm o direito de utilizar a marca que identifica a origem de um produto ou serviço. Normalmente, os membros utilizam as marcas para identificar seus produtos e a si mesmos com certo nível de qualidade ou precisão, origem geográfica ou outras características estabelecidas pela organização. Por exemplo, DIN é a marca coletiva para o Instituto Alemão de Padronização, uma marca encontrada com facilidade nos eletrodomésticos na Europa.

Os *direitos de propriedade intelectual (DPIs)* referem-se ao processo judicial por meio do qual os bens de propriedade das empresas e dos indivíduos são protegidos contra o uso não autorizado por parte de terceiros. A disponibilidade e aplicação desses direitos variam de país para país. A ideia fundamental do DPI é dar aos inventores uma vantagem de monopólio por um determinado período para que possam explorar suas invenções e criar vantagens comerciais. Esses direitos permitem aos inventores não só recuperarem os custos do investimento, mas também adquirir poder e controle dos mercados durante alguns anos em que o inventor não precisa enfrentar a concorrência direta de outras empresas ou pessoas que queiram fabricar o mesmo produto. Sem a proteção legal e a garantia de benefícios comerciais, a maioria das empresas e das pessoas teria pouco interesse em inventar alguma coisa nova.

## Licenciamento

Um contrato de licenciamento especifica a natureza da relação entre o licenciador (empresa proprietária da propriedade intelectual) e o licenciado (o usuário). As empresas de alta tecnologia costumam licenciar suas patentes e seu *know-how* para empresas estrangeiras. Por exemplo, a Intel licenciou o direito de fabricar chips para computador usando um novo processo para um fabricante de chips na Alemanha. Como foi mencionado na introdução do capítulo, a Warner licencia imagens dos livros e filmes de Harry Potter para empresas em todo o mundo. A Disney licencia o direito de usar seus personagens dos desenhos animados na produção de camisetas e bonés para fabricantes de vestuário em Hong Kong. A Disney também licencia seus nomes comerciais e logotipos para fabricantes de acessórios, brinquedos e relógios, para serem vendidos em todo o mundo. O licenciamento permite à Disney criar sinergias com os parceiros estrangeiros que adaptam os materiais, cores e outros elementos de design para se adequar ao gosto local. O licenciamento permite ao licenciado produzir e comercializar um produto semelhante com outro que o licenciador já produz em seu país de origem. Criando uma associação com um nome famoso como Disney, o licenciado pode aumentar suas vendas expressivamente.

A Figura 15.1 ilustra a natureza do contrato de licenciamento entre o licenciador e o licenciado.<sup>6</sup> Ao assinar um contrato de concessão, o licenciado paga ao licenciador uma quantia fixa inicial e *royalties* contínuos que variam de 2 a 5 por cento sobre o faturamento bruto gerado utilizando os ativos licenciados. O montante fixado cobre os custos iniciais do licenciador para a transferência dos ativos licenciados para o licenciado, incluindo a consultoria, o treinamento para a implementação do ativo, a engenharia ou a adaptação. No entanto, certos tipos de ativos licenciados, como os direitos autorais e as marcas, têm custos de transferência muito mais baixos.

O contrato de concessão normalmente dura cinco ou sete anos e é renovável se as partes concordarem. Enquanto o licenciador geralmente deve fornecer informações e assistência técnica para o licenciado, uma vez que o relacionamento é estabelecido e o licenciado compreende plenamente seu papel, a função do licenciador é mínima. O licenciador normalmente desempenha um papel de consultor, mas não tem envolvimento direto com o mercado e não fornece nenhuma orientação sobre as decisões administrativas. A maioria das empresas entra em *contratos de exclusividade*, o que quer dizer que o licenciado *não* tem permissão de dividir os produtos licenciados com outra empresa dentro de um território preestabelecido. Além de operar em seu mercado interno, o licenciado também pode ser autorizado a exportar para outros países.

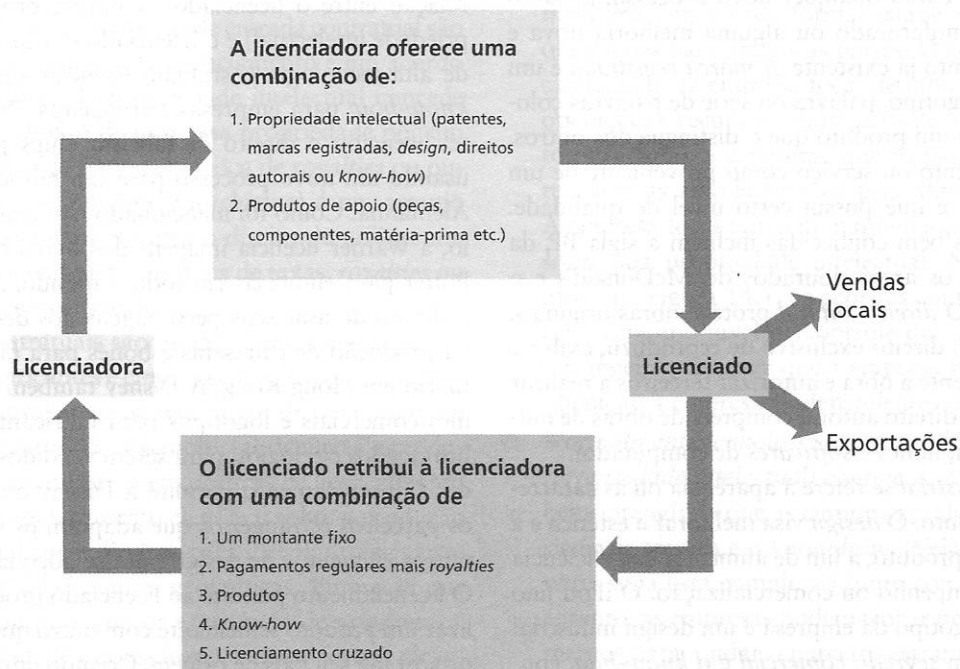
Se a licenciadora é uma multinacional, pode entrar em um acordo de licença com a filial estrangeira, seja ela de propriedade total ou parcial da empresa-mãe. Neste caso,

o licenciamento é uma maneira eficiente de compensar a filial estrangeira e transferir a propriedade intelectual dentro de um marco jurídico formal. Normalmente, a empresa usa esta forma de licenciamento quando a filial estrangeira é uma pessoa jurídica independente, um cenário comum em muitos países. As empresas multinacionais frequentemente utilizam o licenciamento como uma forma inovadora de compensar ou transferir a propriedade intelectual para suas subsidiárias ou afiliadas. Algumas empresas entendem que o licenciamento é uma estratégia complementar para outras estratégias de entrada, como a exportação ou o IDE.

Na indústria da moda, as empresas com marcas fortes, como Bill Blass, Hugo Boss e Pierre Cardin, geram lucros substanciais com acordos de licenciamento para jeans, perfumes e relógios. A Saks Inc., a primeira loja de departamentos de luxo estrangeira na China, entrou no país licenciando o nome de Saks Fifth Avenue para uma loja de departamentos de Xangai. A Saks obtém lucros dos acordos de licenciamento e controla as mercadorias vendidas lá, mas *não* interfere em outros assuntos. O licenciamento leva o nome da Saks Fifth Avenue para a Ásia sem a necessidade de a própria Saks operar a loja, reduzindo seu risco.<sup>7</sup>

A origem nacional das marcas populares pode ser surpreendente. Na indústria dos alimentos, Peter Paul Mounds e Almond Joy são da empresa inglesa Cadbury Schweppes e produzem nos Estados Unidos por meio de um acordo de licenciamento com a Hershey Foods. Planters, Sunkist e Budweiser são marcas de empresas norte-americanas e são comercializadas na Grã-Bretanha, no Japão e em Cingapura.

Figura 15.1 Licenciamento como uma estratégia de entrada no mercado estrangeiro



através de acordos de licenciamento com empresas locais. A Coca-Cola tem um acordo de licença para distribuir a água engarrafada Evian nos Estados Unidos em nome do proprietário da marca, a empresa francesa Danone. De fato, uma análise dos relatórios anuais de 120 das maiores empresas multinacionais do ramo alimentar revelou que pelo menos metade delas está envolvida em algum tipo de licenciamento de produtos internacionais.<sup>8</sup>

Existem dois tipos principais de acordos de licenciamento: (1) licenciamento de marcas registradas e direitos de autor; e (2) licenciamento de *know-how*. Vamos analisar cada um em detalhes.

### Licenciamento de marcas registradas e de direitos autorais

O licenciamento de *marcas registradas* ocorre quando uma empresa concede a outra o direito de usar seu nome, aparência ou logomarca durante certo período em troca de *royalties*. As marcas registradas aparecem em mercadorias como roupas, jogos, alimentos, bebidas, brindes, brinquedos e móveis para casa. As organizações e indivíduos que comercializam uma marca tiram proveito do licenciamento de marcas registradas como Coca Cola, Harley-Davidson, Laura Ashley, Disney, Michael Jordan e até da universidade favorita! A Playboy licencia sua logomarca e outros objetos de marketing a vários fabricantes de roupa em diversos países. Como mostra o texto que abre o capítulo, uma marca famosa como Harry Potter gera milhões de dólares a seu proprietário, praticamente sem esforço algum. As empresas americanas obtêm lucros da ordem dos cem bilhões de dólares anualmente por conta do licenciamento.

Nos Estados Unidos e em outros países, as empresas adquirem o direito de usar as marcas, seja para usar uma única vez, seja para usar constantemente. Em outros países, no entanto, o direito de usar uma marca é adquirido através do cadastro junto às autoridades governamentais e muitos países exigem o uso local da marca registrada para manter o controle. Quando uma empresa registra sua marca, notifica formalmente ao governo que essa marca é sua e que está coberta pela proteção da propriedade intelectual. A prática de declarar a propriedade de uma marca só por ser o primeiro a registrá-la sempre foi um ponto polêmico. Por exemplo, quando quis entrar na África do Sul em 1993, o McDonald's ficou sabendo que um comerciante local já tinha registrado o nome de McDonald's para seu próprio uso e não poderia usar seu nome.<sup>9</sup> Quando o McDonald's entrou na justiça para reintegração do nome, o tribunal Superior de Justiça do país favoreceu o comerciante local.

O Ursinho Pooh é uma das histórias de licenciamento de marcas de maior sucesso. Desenvolvido a partir de uma personagem de literatura infantil em 1926, Pooh evoluiu até se tornar uma propriedade licenciada multibilionária. Ad-

quirido em 1961 pela Disney, Pooh é o segundo personagem de ficção mais lucrativo de todos os tempos, atrás apenas do Mickey Mouse. A imagem de Pooh foi licenciada para muitos fabricantes e para uma gama imensa de produtos, que vão de mercadorias para bebê a produtos têxteis e produtos de jardinagem. Existem quase mil licenciados do simpático ursinho só na Europa.<sup>10</sup>

Em muitos países, uma *marca registrada* dá ao dono o direito exclusivo de reproduzir o trabalho, fazer produtos paralelos, distribuir cópias ou exibir o produto ao público. A obra original inclui arte, música e literatura, bem como softwares de computador. A duração da proteção varia conforme o país, mas o tempo de vida do criador mais 50 anos é o normal. Porém, já que muitos países não oferecem proteção para as marcas registradas, é bom se informar a respeito das leis antes de divulgar um produto mundo afora.<sup>11</sup>

### Licenciamento do *know-how*

Ganhar acesso à tecnologia é uma razão importante para o licenciamento. Um *acordo de know-how* é um contrato em que a empresa focal disponibiliza conhecimentos tecnológicos ou administrativos sobre como projetar, fabricar ou oferecer um produto ou um serviço. A licenciadora disponibiliza suas patentes, segredos comerciais e outro *know-how* para um licenciado em troca de *royalties*. Os *royalties* podem ser um pagamento único, *royalties acumulativos* baseados no volume de produtos produzidos usando esse *know-how* ou até uma mistura dos dois métodos.

Em alguns setores, como a indústria farmacêutica, química e de semicondutores, a tecnologia é adquirida por acordos de licenciamento recíproco entre empresas pertencentes a indústrias iguais ou semelhantes. Isso é conhecido como *licenciamento cruzado*. Nas indústrias em que a velocidade dos avanços tecnológicos é rápida e as inovações com frequência estão baseadas naquilo que já existe, o licenciamento de tecnologia por parte dos concorrentes oferece vantagens importantes. Reduz o custo da inovação evitando a duplicação de pesquisas e diminui o risco de exclusão de qualquer empresa ao acesso a novos desenvolvimentos.

Por exemplo, a AT&T já teve a maior parte das patentes na indústria de semicondutores. Confirme iam aparecendo mais empresas no setor, o ritmo de P&D ia aumentando e a AT&T corria o perigo de ser ultrapassada pelos concorrentes. Na Europa, no Japão e nos Estados Unidos, milhares de patentes de semicondutores foram concedidas. Em uma rede tão complexa de patentes, teria sido quase impossível para qualquer empresa operar na indústria sem as licenças dos concorrentes. Então, a AT&T, a Intel, a Siemens e muitos outros concorrentes começaram a disponibilizar suas patentes usando o licenciamento. As atividades coletivas de licenciamento dessas empresas aceleraram a inovação nos semicondutores.

Uma observação semelhante pode ser feita a partir da indústria farmacêutica. Já que o desenvolvimento de um novo medicamento pode custar muitos milhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento, e os novos remédios passam por processos demorados de aprovação por parte do governo, as empresas farmacêuticas querem lançar as suas descobertas o mais rápido possível. Para reduzir os custos e acelerar o desenvolvimento de novos remédios, as empresas farmacêuticas podem licenciar as invenções dos concorrentes.<sup>12</sup> Em outras indústrias, as empresas podem licenciar tecnologias e *know-how* dos concorrentes para compensar a falta de conhecimento, oferecer um produto novo ou ingressar em novos nichos de mercado. Às vezes é melhor adquirir tecnologia de outras empresas usando o licenciamento do que investir montanhas de dinheiro em P&D. Existe a ideia de que a empresa que adquire tecnologia vai, de alguma forma, transferir uma parte de sua tecnologia a outras empresas.

### Quais são as empresas no topo do licenciamento?

A Tabela 15.1 é uma lista das empresas líderes em licenciamento por faturamento anual. Todas, menos uma (San-

rio), têm como base os Estados Unidos. Entre elas, a maior quantidade de licenciamentos ocorre na indústria dos acessórios, jogos e brinquedos. As vendas do licenciamento cresceram exponencialmente graças ao surgimento dos grandes varejistas, como Walmart e Carrefour e pelas vendas que ocorrem pela Internet.

## Vantagens e desvantagens do licenciamento

A Tabela 15.2 resume as vantagens e desvantagens do licenciamento da perspectiva do licenciador. Vamos destacar alguns dos pontos-chave.

### Vantagens do licenciamento

Como estratégia de entrada, o licenciamento não requer investimento de capital substancial nem envolvimento do licenciador no mercado externo. O licenciamento permite que a empresa tenha presença no mercado sem fazer um investimento de capital. Por esta razão, é a estratégia preferida das pequenas e médias empresas (PME), que podem não ter os recursos para internacionalizar seus produtos por

Tabela 15.1 Líderes em licenças segundo lucro por licenciamento

Ranking	Nome da empresa	Lucro anual por licenciamento (bilhões de dólares)	Negócios
1	Disney Consumer Products	\$ 21,0	Brinquedos e acessórios licenciados dos filmes da Disney como <i>A pequena sereia</i> e <i>O rei leão</i> , e personagens como o Ursinho Pooh e Mickey Mouse
2	Warner Bros. Consumer Products	6,0	Brinquedos e acessórios licenciados de filmes como <i>Super-homem</i> , <i>Scooby-Doo</i> e <i>Harry Potter</i>
3	Nickelodeon & Viacom Consumer Products	5,2	Brinquedos e acessórios licenciados de programas de TV como Bob Esponja, jogos do filme <i>O Poderoso Chefão</i>
4	Marvel Entertainment	5,0	Brinquedos, jogos e acessórios licenciados de <i>Ghost Rider</i> , <i>Quarteto Fantástico</i> , <i>Capitão América</i> e <i>X-Men</i>
5	Major League Baseball	4,7	Jogos relacionados com beisebol, brinquedos e acessórios
6	Sanrio (Japão)	4,2	Brinquedos e acessórios licenciados com a Hello Kitty
7	The Cherokee Group	4,1	Acessórios e sapatos relacionados às marcas Cherokee e Sideout
8	National Football League	3,5	Acessórios e equipamentos relacionados ao futebol americano
9	General Motors	3,0	Brinquedos e acessórios licenciados baseados em carros famosos da marca
10	Lucasfilm Ltd.	3,0	Brinquedos, jogos e acessórios licenciados sobre os filmes <i>Guerra nas Estrelas</i> e <i>Indiana Jones</i>

Tabela 15.2 Vantagens e desvantagens do licenciamento para a licenciadora

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não precisa de capital próprio nem da presença física da licenciadora no mercado estrangeiro</li> <li>• Capacidade de gerar receita por <i>royalties</i> a partir da propriedade intelectual existente</li> <li>• Apropriado para entrar em novos mercados cujo risco é considerável</li> <li>• Útil quando as barreiras comerciais reduzem a viabilidade da exportação ou quando os governos restringem a propriedade das operações locais por parte das empresas estrangeiras</li> <li>• Útil para testar um mercado estrangeiro antes de estabelecer uma operação de tipo IDE</li> <li>• Útil como estratégia para entrar nos mercados antes que a concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As receitas normalmente são menores que as produzidas com outras estratégias de entrada</li> <li>• Difícil de manter controle sobre a forma em que o ativo licenciado é utilizado</li> <li>• Risco de perder o controle sobre a propriedade intelectual importante ou de dar de presente para futuros concorrentes</li> <li>• A licença pode afetar a propriedade intelectual e criar novos concorrentes</li> <li>• Não garante uma base para a expansão futura no mercado</li> <li>• Não é ideal para os produtos, serviços ou conhecimentos que sejam muito complexos</li> <li>• A solução de problemas é difícil e pode provocar resultados pouco satisfatórios</li> </ul>

meio de estratégias de entrada mais caras. O licenciamento também permite à empresa explorar os frutos de pesquisa e desenvolvimento já realizados. Quando a relação de licenciamento é estabelecida, o licenciador não precisa de esforço adicional e recebe um fluxo de dinheiro por *royalties*. Assim, ao contrário de outras estratégias de entrada em mercados estrangeiros, o licenciador não paga para ter uma presença física no mercado nem para manter o estoque. Enquanto isso, o licenciado obtém benefícios por ter acesso a uma tecnologia-chave a um custo muito mais baixo do que se tivesse desenvolvido a tecnologia ele próprio.<sup>13</sup>

O licenciamento torna possível a entrada em países que restringem a participação estrangeira em setores específicos, como a defesa e a energia, que podem ser considerados críticos para a segurança nacional. O licenciamento permite às empresas o acesso a mercados menores ou que são difíceis de entrar por causa das barreiras comerciais, como as taxas e as exigências burocráticas. Por exemplo, a Roche entrou em um acordo de licenciamento com Chugai Pharmaceuticals no Japão, a fim de expandir sua presença no mercado japonês de medicamentos patenteados. Obter sucesso no Japão exige *know-how* substancial do mercado e um profundo conhecimento do processo de aprovação local dos medicamentos. A relação acelerou a penetração da Roche no enorme mercado japonês.<sup>14</sup>

O licenciamento também pode ser utilizado como uma estratégia de baixo custo para testar a viabilidade de mercados estrangeiros. Ao estabelecer uma relação com um licenciado local, a empresa estrangeira pode aprender muito sobre o mercado-alvo e planejar a melhor estratégia futura para estabelecer uma presença mais substancial nesse lugar. Uma empresa pode utilizar o licenciamento como estratégia para antecipar a entrada dos concorrentes em um mercado-alvo. Isto é, estabelecendo uma presença licenciada em um mercado, a empresa desenvolve sua marca e a familiaridade lá, largando na frente dos concorrentes que venham a entrar mais tarde.

## Desvantagens do licenciamento

Já que os *royalties* são calculados pelo volume de vendas do licenciado, o licenciador depende das vendas do licenciado e de sua habilidade em marketing para aumentar seus lucros. Um parceiro com dificuldades financeiras pode ser incapaz de gerar vendas substanciais. Sendo uma estratégia de entrada de nível de controle moderado, o licenciador tem capacidade limitada de controlar a forma como o ativo é usado. Se o licenciado utiliza o bem sem maiores cuidados, produzindo, por exemplo, um objeto abaixo do padrão, a reputação do licenciador pode ser prejudicada. Por esta razão, as empresas geralmente exigem parceiros estrangeiros com experiência para atender aos padrões mínimos de qualidade. Por exemplo, a empresa norte-americana Anheiser-Busch Brewing Company comercializa a cerveja Budweiser no Japão através de um acordo de licenciamento com a Kirin, uma cervejeira local muito forte. Sendo um dos mais fabricantes mais respeitados no Japão, a Kirin produz a Bud e outras cervejas de acordo com os rígidos padrões da Anheiser-Busch.

Se o licenciado for muito bem-sucedido, o licenciador pode querer entrar no mercado com uma estratégia mais lucrativa. Este foi o caso que a Disney viveu quando desenvolveu a Disneyland Tokyo através de um acordo de licença com um sócio japonês. Quando ficou claro que o parque temático teria mais sucesso do que se pensava inicialmente, a diretoria da Disney quis desenvolver ela mesma o Disneyland Tokyo. No México, a Televisa viveu o mesmo problema. Sendo o maior produtor de programação televisiva em espanhol, a Televisa optou por um acordo de licença com a Univision, da Califórnia, para entrar no mercado norte-americano, no qual mais de 35 milhões de pessoas falam espanhol como idioma principal. Por seu lado, a empresa mexicana recebe apenas nove por cento das receitas de publicidade da Univision. O lucro com o licenciamento é subs-

tancialmente menor do que o lucro decorrente da exportação ou do IDE. Além disso, o licenciamento não garante a base para uma futura expansão. As opções do licenciador para a internacionalização por outros meios normalmente estão limitadas no contrato de licenciamento.

A empresa focal deve assegurar que seus valiosos ativos intelectuais não caiam nas mãos de indivíduos ou empresas que possam se tornar concorrentes. O licenciamento é mais viável em setores em que as mudanças tecnológicas são frequentes e afetam muitos produtos. A rápida mudança tecnológica significa que a tecnologia licenciada se torna obsoleta antes que o contrato de concessão chegue ao fim. Caso contrário, nos casos em que a maior preocupação do licenciador é a perda de conhecimento técnico ou outro *know-how* para um concorrente potencial, é melhor que a empresa evite conceder licenças como estratégia de entrada.

Já que o licenciamento exige dividir a propriedade intelectual com outras empresas, o risco de criar um futuro concorrente é grande.<sup>15</sup> Os rivais podem explorar a propriedade intelectual do licenciador migrando para outros países ou criando produtos muito parecidos com aqueles previstos no contrato de licenciamento. Os licenciados podem aproveitar o *know-how* licenciado para se tornarem fortes concorrentes e, com o tempo, líderes da indústria. Este cenário já foi visto nas indústrias de automóveis, chips de computador e de eletrônicos de consumo na Ásia, em que empresas ocidentais transferiram tecnologias para as empresas na China, Japão e Coreia.

Por exemplo, a Sony do Japão licenciou a tecnologia associada ao transistor de Bell Laboratories, o inventor do processo nos Estados Unidos. A Bell havia ajudado a Sony a usar o transistor para fazer próteses auditivas. Mas, em vez disso, a Sony usou a tecnologia para criar rádios transistores de pequeno porte que funcionavam com bateria. Com essa vantagem, a Sony e outras empresas japonesas logo se tornaram líderes globais em rádios de transistores. Bell desperdiçou uma oportunidade excelente. A Sony posteriormente se tornou a primeira empresa japonesa a entrar na Bolsa de Nova York e uma das maiores empresas de produtos eletrônicos do mundo.<sup>16</sup>

Em outro exemplo, a fabricante de brinquedos norte-americana Mattel licenciou os direitos para distribuir a boneca Barbie à fabricante brasileira de brinquedos Estrela. Uma vez que o acordo expirou, a Estrela desenvolveu sua própria boneca parecida com a Barbie e de nome 'Susi', que eclipsou as vendas brasileiras das bonecas da Mattel. A Estrela lançou depois a boneca Susi na Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai com um sucesso avassalador. No Japão, a Mattel entrou em um acordo de licenciamento com a fabricante de brinquedos Takara, que adaptou a boneca para satisfazer os gostos das meninas japonesas. Quando o acordo expirou, a Takara continuou vendendo a boneca com um nome diferente: 'Jenny', tornando-se o concorrente principal da Mattel no segundo maior mercado de brinquedos do mundo.<sup>17</sup>

## Franquia (*franchising*)

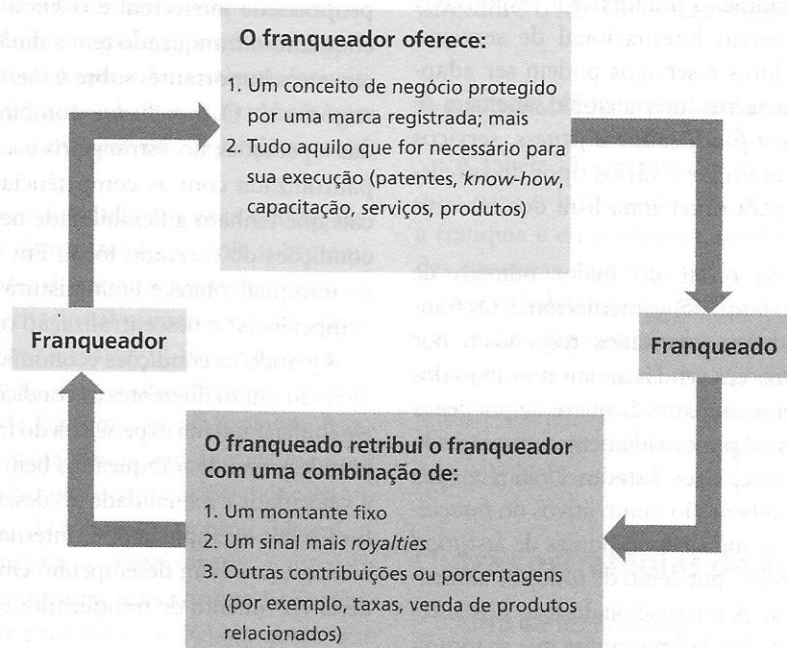
A franquia (*franchising*) é uma forma avançada de licenciamento em que a empresa focal (o *franqueador*) permite que um empresário (o *franqueado*) utilize um sistema de negócios completo em troca de compensações. Como acontece com o licenciamento, um contrato explícito define os termos da relação. McDonald's, Subway, Hertz e FedEx são franqueadores internacionais bem estabelecidos. Outros que usam o *franchising* para expandir a operação são Benetton, Body Shop, Yves Rocher e Marks & Spencer. Como estes exemplos sugerem, o *franchising* é muito comum no varejo internacional. No entanto, alguns varejistas, como IKEA e Starbucks, têm uma forte preferência pela expansão estrangeira usando lojas de propriedade da empresa. Nesse caso, essas empresas optam por um maior controle sobre as operações no estrangeiro e renunciam à possibilidade de criar uma expansão mais rápida no exterior.

Embora existam vários tipos de *franchising*, o mais comum é o *formato de franquia empresarial* (algumas vezes chamado *sistema de franquias*).<sup>18</sup> A Figura 15.2 mostra a natureza do contrato de *franchising*. Neste acordo, o franqueador transfere ao franqueado um método de negócios completo, incluindo os métodos de produção e de comercialização, sistemas de vendas, procedimentos e *know-how* administrativo, bem como a utilização de seu nome e o direito de uso de seus produtos, patentes e marcas.<sup>19</sup> O franqueador também oferece ao franqueado treinamento, suporte permanente, programas de incentivo e o direito de participar de programas de marketing cooperativos. Em troca, o franqueado paga algum tipo de compensação ao franqueador, geralmente *royalties* que representam uma porcentagem das receitas do franqueado. O franqueado pode ser obrigado a adquirir certos equipamentos e suprimentos do franqueador para garantir produtos padronizados e qualidade consistente. Por exemplo, Burger King e Subway exigem que os franqueados comprem equipamentos de preparação de alimentos de fornecedores preestabelecidos. Alguns franqueadores, como McDonald's, também alugam imóveis (terrenos, especialmente) aos franqueados.

Enquanto as relações resultantes do licenciamento muitas vezes são de curta duração, as partes de um acordo de *franchising* normalmente estabelecem um relacionamento contínuo que pode durar muitos anos. Assim, em relação ao licenciamento, o *franchising* geralmente é uma estratégia de entrada muito mais estável e duradoura. Além disso, os franqueadores normalmente combinam o *franchising* com outras estratégias de entrada. Por exemplo, cerca de setenta por cento das duas mil lojas da Body Shop no mundo são operadas por franqueados, enquanto o resto é propriedade da Body Shop como tal. Os grandes varejistas, como IKEA e Carrefour, usam *franchising* e ao mesmo tempo o IDE para promover sua expansão no estrangeiro.



Figura 15.2 A franquia como uma estratégia de entrada no mercado estrangeiro



FONTE: Adaptado de Welch (1992) e de correspondência pessoal com Lawrence Welch.

O *franchising* é mais abrangente que o licenciamento porque o franqueador determina praticamente todas as atividades de negócio do franqueado. O franqueador controla firmemente o sistema de negócio para assegurar padrões consistentes. Os franqueadores internacionais utilizam marcas facilmente identificáveis e tentam garantir a qualidade do produto e que o cliente tenha uma experiência de compra consistente. As atividades completamente padronizadas de negócios, no entanto, são difíceis de reproduzir em diversos mercados. Diferenças em áreas como os ingredientes principais, as qualificações dos trabalhadores e o espaço físico podem provocar alterações na fórmula de franquia. Por exemplo, as restrições de espaço no Japão forçaram a KFC a substituir seu equipamento de cozinha do clássico design horizontal, comum nos Estados Unidos, para um design mais estreito e vertical que não ocupa espaço. Além disso, os KFC japoneses tendem a ser restaurantes de vários andares, a fim de economizar no custo elevado da terra. O desafio é encontrar o equilíbrio certo, adaptando o formato para responder a mercados locais sem afetar a imagem geral e o serviço da franquia.<sup>20</sup>

O McDonald's talvez seja o maior exemplo de formato de negócio de *franchising*. Sua rede de franquias ao redor do mundo é extraordinariamente bem-sucedida. A abertura do primeiro McDonald's russo em Moscou, em janeiro de 1990, tinha implicações políticas também, pois era justo depois do colapso do regime comunista na antiga União Soviética. A loja, com espaço para 700 pessoas, tinha 27 caixas registradoras e era muito popular. Cerca de oitenta por cento dos trinta mil McDonald's no mundo são geridos por franqueados. Estes

restaurantes atendem mais de cinquenta milhões de clientes por dia e empregam 1,5 milhão de pessoas.

Algumas empresas focais podem optar por trabalhar com um único franqueado em um determinado país ou região. Neste regime de **franquia master**, uma empresa independente é autorizada a estabelecer, desenvolver e gerir toda a rede de franquias no seu mercado. O franqueado principal tem o direito de distribuir franquias a outras empresas independentes e, assim, assumir o papel de franqueador local. O McDonald's está organizado desta forma no Japão. Do ponto de vista da empresa focal, o acordo é o mais barato em investimento de tempo e capital. No entanto, o problema resultante é que, ao delegar a responsabilidade de identificar e trabalhar diretamente com seus franqueados, a empresa focal perde boa parte do controle sobre suas operações no mercado externo.

Os franqueados preferem esse acordo porque oferece um território exclusivo, grande e predefinido (um país inteiro, em algumas ocasiões) e uma economia de escala causada pela operação de vários pontos de venda simultaneamente. Ela tem acesso a um conceito de marketing e venda eficiente e a uma parceria com a casa matriz e os franqueados de outros territórios, o que normalmente se traduz em apoio, *know-how* e no conhecimento das últimas inovações no ramo. Os franqueados principais detêm oitenta por cento dos acordos internacionais de *franchising*. Sbarro, Inc., a cadeia de pizza italiana, opera através de franquias principais na Bélgica, Grã-Bretanha, Canadá, Guatemala, Kuwait e Filipinas.<sup>21</sup>

## Quem são os maiores franqueadores?

O *franchising* é um fenômeno mundial e é responsável por grande parte do comércio internacional de serviços. Muitas categorias de produtos e serviços podem ser adaptadas ao modelo de *franchising* internacional. Incluem-se nesse grupo as lojas de *fast-food*, saúde e *fitness*, serviços profissionais e produtos para o lar e vários tipos de varejistas.<sup>22</sup> (Veja a Tabela 3.5, para obter uma lista dos maiores franqueadores do mundo.)

Os Estados Unidos são o lar do maior número de franqueadores e dominam o *franchising* internacional. Os franqueadores e franqueados norte-americanos respondem por cerca de um trilhão de dólares em vendas anuais no varejo dos Estados Unidos e a cifra impressionante de quarenta por cento das vendas totais do varejo. Aproximadamente um em cada doze estabelecimentos de varejo nos Estados Unidos é uma franquia.<sup>23</sup> Outros países também são muito ativos no *franchising*. Por exemplo, as vendas anuais de franquias de *fast-food* na Inglaterra representam trinta por cento de todos os alimentos consumidos fora de casa. A internacionalização dos sistemas de *franchising* é uma tendência importante que se tornou popular no início da década de 1970.

As tecnologias de informação e comunicação aceleram o ritmo do *franchising* internacional. A capacidade de trocar informações instantaneamente através da Internet aumenta a capacidade do franqueador para controlar suas operações internacionais. Alguns franqueados usam equipamentos eletrônicos no ponto de venda que manda os dados de estoque e vendas para o depósito central do franqueador e para a rede de distribuição. A tecnologia da informação também permite que o franqueador possa atender os clientes ou franqueados por meio de uma central de contabilidade e outras funções do processo de negócios.

## Vantagens e desvantagens da franquia

A relação entre o franqueador e o franqueado é caracterizada por funções complementares. Enquanto os franqueadores fornecem recursos vitais, os franqueados desempenham funções nos mercados estrangeiros, como o marketing e a

distribuição, que normalmente o franqueador não poderia executar. O franqueador possui as economias de escala, a propriedade intelectual e o *know-how* sobre sua indústria, enquanto o franqueado tem a dinâmica empresarial e conhecimentos importantes sobre o mercado local e como gerir um negócio lá. O *franchising* combina o controle centralizado das operações no estrangeiro e uma abordagem comercial padronizada com as competências dos empreendedores locais que tenham a flexibilidade necessária para lidar com as condições do mercado local. Em outras palavras, o sistema de franquias oferece uma mistura eficaz de centralização de competências e descentralização operacional.

Quando as condições econômicas e culturais no mercado-alvo são muito diferentes às condições do país do franqueador, ele confia muito na experiência do franqueado no mercado. Um grande grupo de franqueados bem escolhidos pode aumentar a velocidade e a qualidade do desempenho do franqueador lá fora.<sup>24</sup> Por exemplo, a KFC internacionalizou-se rapidamente e atingiu um bom desempenho em todo o mundo através do desenvolvimento de franqueados em noventa países.

## A perspectiva do franqueador

A Tabela 15.3 mostra as vantagens e desvantagens do *franchising* para o franqueador. As empresas optam pelo *franchising* quando não possuem capital ou experiência internacional para entrar nos mercados estrangeiros pelo IDE ou quando o fornecimento do produto no exterior por meio de distribuidores independentes ou do licenciamento tradicional é ineficaz como uma estratégia de internacionalização. Os mercados estrangeiros normalmente oferecem maior rentabilidade do que o mercado doméstico. Por exemplo, a loja KFC de Pequim gerou mais vendas do que qualquer outra lanchonete KFC em todo o mundo devido, em parte, à novidade da oferta, à ausência de concorrência direta e ao grande tráfego de pedestres. Os governos dos países de interesse muitas vezes incentivam o *franchising* de operadores estrangeiros porque a maioria dos lucros e dos investimentos fica na economia local.

Tabela 15.3 Vantagens e desvantagens da franquia para o franqueador

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É possível entrar em vários mercados estrangeiros rapidamente e com baixo custo</li> <li>• Não há necessidade de investir muito capital</li> <li>• Uma marca bem estabelecida incentiva as vendas atuais e futuras no exterior</li> <li>• A empresa pode padronizar o conhecimento dos franqueados para lidar com os mercados locais com eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o controle sobre o franqueado pode ser difícil</li> <li>• É provável que haja conflitos com o franqueado, inclusive em questões judiciais</li> <li>• Preservar a imagem do franqueador no mercado externo pode ser um verdadeiro desafio</li> <li>• É necessário acompanhar e avaliar o desempenho dos franqueados e prestar assistência contínua</li> <li>• Os franqueados podem usar os conhecimentos adquiridos e virar concorrentes no futuro</li> </ul>

Para o franqueador, o *franchising* é uma estratégia de entrada de custo e risco baixos. Oferece a capacidade de desenvolver mercados internacionais novos e desconhecidos de forma relativamente rápida e em maior escala comparado com as empresas que não usam o *franchising*. O franqueador pode gerar lucros adicionais com pequenos investimentos adicionais em capital, pessoal, produção e distribuição.

No entanto, as principais desvantagens para o franqueador incluem a necessidade de manter o controle sobre muitos estabelecimentos ao redor do mundo. Quando a empresa entra em um mercado internacional numeroso e complexo, o risco de criar concorrentes é maior. O franqueador deve divulgar segredos de negócios e conhecimentos detalhados. Quando o contrato de franquia termina, alguns franqueados usam seus conhecimentos recém-adquiridos para permanecer no negócio, alterando em ocasiões o nome do franqueador ou sua marca. Há também o risco de que os franqueados existentes venham a comprometer a imagem do franqueador por não cumprirem suas normas. Por exemplo, a Dunkin' Donuts teve problemas na Rússia quando se descobriu que alguns franqueados estavam vendendo vodka junto com os *donuts*.

Um grande desafio para os franqueadores é familiarizar-se com as leis e as regulamentações estrangeiras. Como exemplo, a União Europeia tem leis rigorosas que favorecem o franqueado e que por vezes prejudicam a capacidade do franqueador para manter o controle sobre as operações do franqueado. As leis e as circunstâncias do câmbio de moeda afetam o pagamento dos *royalties*.

O *franchising* salienta os produtos padronizados e o marketing. Mas isso não implica cem por cento de uniformidade. Os franqueados locais costumam adaptar as ofertas às necessidades e aos gostos locais. Por exemplo, o McDonald's oferece um sanduíche McPork na Espanha, um hambúrguer de frango picante na China, hambúrgueres *teriyaki* no Japão e vinho na França. Em suas lojas em Pequim, a KFC oferece cenouras raladas, cogumelos e brotos de bambu em vez da salada de repolho que vende nos países

ocidentais. Também na China, a Starbucks oferece um Frappuccino de creme de chá verde, a TCBY vende iogurte de gergelim e o Mr. Fields comercializa *muffins* de manga.<sup>25</sup>

### A perspectiva do franqueado

A Tabela 15.4 mostra as vantagens e desvantagens da franquia para o franqueado. Do ponto de vista do franqueado, a franquia é especialmente benéfica para as PME. A maioria das pequenas empresas não dispõe de recursos substanciais ou fortes habilidades gerenciais. A grande vantagem da franquia para o franqueado é a possibilidade de lançar um negócio usando um modelo de negócio já testado. Em essência, a franquia é o mesmo que clonar as melhores práticas. Aumenta as chances de sucesso da pequena empresa por meio da duplicação de um formato testado e comprovado de negócios.<sup>26</sup>

### Outras estratégias de entrada contratual

Além do licenciamento e do *franchising*, existem outros tipos de acordos contratuais nos negócios internacionais. Esses acordos internacionais envolvem grandes projetos de construção, fabricação de produtos sob contrato, fornecimento de serviços administrativos e de marketing ou locação de ativos importantes. Dedicamos o Capítulo 16 ao *global sourcing*, uma forma específica de contratação internacional. Aqui discutimos as estratégias de contratação a seguir: contratação em regime *turnkey*, acordos de *build-operate-transfer*, contratos de administração e *leasing*.

### Contrato *turnkey*

Os contratos *turnkey* são acordos em que a empresa focal ou um consórcio de empresas planeja, financia, organiza, gerencia e executa todas as fases de um projeto no exterior e, em seguida, o entrega ao cliente estrangeiro após capacitar o pessoal local. Os contratantes normalmente são empresas de construção, engenharia, *design* e serviços de arquitetura. Em

Tabela 15.4 Vantagens e desvantagens da franquia para o franqueado

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de uma marca estabelecida e conhecida</li> <li>• Adquirir treinamento e <i>know-how</i>; receber apoio permanente do franqueador</li> <li>• Operar um negócio independente</li> <li>• Aumentar a probabilidade de sucesso nos negócios</li> <li>• Ser parte de uma rede internacional estabelecida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O investimento inicial ou o pagamento de <i>royalties</i> podem ser altos</li> <li>• O franqueado é obrigado a comprar materiais, equipamentos e produtos exclusivos do franqueador</li> <li>• O franqueador tem muito poder, e isso pode afetar sua capacidade de negociação</li> <li>• As lojas do franqueador podem proliferar na região, criando uma concorrência para o franqueado</li> <li>• O franqueador pode impor sistemas técnicos ou administrativos inadequados ao franqueado</li> </ul>

um projeto de regime *turnkey* comum, uma instalação importante (como uma usina nuclear ou um sistema de metrô) é construída, posta em funcionamento e em seguida entregue ao promotor do projeto que, muitas vezes, é um governo nacional. O acordo envolve a construção, a instalação e o treinamento e pode incluir serviços de acompanhamento do contrato, como a vistoria e o suporte operacional.

Entre os projetos *turnkey* mais populares encontram-se as extensões e atualizações para sistemas de metrô, como pontes, estradas e ferrovias. Os projetos em regime *turnkey* também são utilizados para a construção de aeroportos, portos, refinarias e hospitais. Um dos maiores projetos de regime *turnkey* com financiamento público aconteceu em Delhi, Índia. O projeto estimado em 2,3 bilhões de dólares foi encomendado pela Delhi Metro Rail Ltd., para construir estradas e túneis que atravessam o bairro financeiro central da cidade. O consórcio de *turnkey* incluía empresas locais e a Skanska AB, uma das maiores construtoras do mundo, com base na Suécia.<sup>27</sup>

Nos últimos anos, as empresas de construção, engenharia, arquitetura e *design* tornaram-se grandes atores na prestação de serviços globais. Estas empresas incluem a Hochtief AG da Alemanha e a Skanska AB da Suécia. (Veja a Tabela 3.6 para uma lista das empresas líderes). Construíram alguns dos projetos de construção mais importantes do mundo, como a Barragem das Três Gargantas na China e o Túnel que liga a Inglaterra com a França. A Bechtel, da Califórnia, participou de projetos como a renovação do metrô de 140 anos de idade de Londres, a limpeza da usina nuclear de Chernobyl, na Rússia, e a construção de usinas nucleares na Coreia do Sul.<sup>28</sup> Em Hong Kong, um consórcio de empresas, incluindo a gigante francesa Bouygues, assinou um contrato de 550 milhões de dólares para construir a estrada principal que vai de Hong Kong até a China continental.<sup>29</sup> A Bovis Lend Lease, do Reino Unido, foi responsável pela construção das torres Petronas em Kuala Lumpur, Malásia.

### Acordos de *build-operate-transfer* (BOT)

Sob um acordo de *build-operate-transfer* (BOT), uma empresa é contratada para construir uma instalação de grande porte no exterior, como uma barragem ou uma estação de tratamento de água, opera a instalação por um período determinado e, em seguida, transfere a propriedade para o patrocinador do projeto, que normalmente é o país-sede ou uma entidade pública. Esta é uma variação do contrato em regime *turnkey*. Em vez de entregar a instalação concluída ao patrocinador do projeto, em um negócio BOT o construtor se beneficia por alguns anos, normalmente dez, antes da transferência da propriedade para o patrocinador.

Em um negócio típico, um consórcio de investidores privados, empreiteiros e consultores multinacionais se juntam

para financiar, projetar, construir e operar a instalação. Durante o tempo em que o consórcio opera a instalação, pode cobrar taxas e pedágios aos usuários, e alugar o espaço para recuperar seus investimentos e gerar lucros. Alternativamente, o governo do país-sede pode pagar ao parceiro BOT pelos serviços prestados pela instalação, como a água de uma estação de tratamento, a um preço calculado sobre a vida do contrato, para cobrir o custo de construção e de operação e proporcionar um retorno razoável.

Os governos oferecem essas concessões BOT para construir infraestrutura necessária de forma mais viável. Os projetos típicos incluem plantas de tratamento de esgoto, estradas, aeroportos, pontes, túneis, sistemas de transporte de massa e redes de telecomunicações. No Vietnã, por exemplo, o rápido crescimento da indústria e do turismo aumentou muito a demanda por energia elétrica. O governo vietnamita encomendou a construção da usina de 720 megawatts Phu My 3, que era a primeira instalação energética privada do país. A usina foi construída como um projeto BOT pela Siemens Power Generation (Alemanha) e é propriedade de um consórcio que inclui a BP (Grã-Bretanha) e a Kyushu Electric Power (Japão).<sup>30</sup>

### Contratos administrativos

Nos termos de um **contrato de gestão**, o contratante oferece seu *know-how* para operar um hotel, *resort*, hospital, aeroporto ou outro tipo de instalação em troca de compensações. Diferentemente do licenciamento e do *franchising*, os contratos administrativos envolvem *know-how* especializado e a operação atual de uma instalação. O contratante fornece sua experiência única no funcionamento de alguma instalação sem exercer propriedade sobre ela.

Em um contrato de gestão, o cliente recebe assistência no gerenciamento de operações locais, enquanto a empresa administradora gera lucro sem ter de desembolsar capital. Por exemplo, grande parte da renda da Disney em seus parques temáticos na França e no Japão vem da prestação de serviços administrativos nos parques, que pertencem a terceiros. Em outro exemplo, a BAA Limited gerencia o varejo e as operações de sortimento em vários aeroportos da Europa e dos Estados Unidos. Como estratégia de entrada, a utilização de contratos administrativos começou na década de 1950. O Marriott e o Four Seasons são responsáveis pela operação de muitos hotéis de luxo em todo o mundo usando contratos administrativos sem serem donos dos hotéis que gerenciam.

Os contratos administrativos podem ajudar os governos estrangeiros com projetos de infraestrutura quando o país não possui trabalhadores com as habilidades para executar os projetos. Às vezes a oferta de um contrato de gestão é o elemento crítico para ganhar uma licitação para outros tipos de estratégias de entrada, como os acordos tipo BOT e os contratos em regime *turnkey*. Uma desvantagem importante

dos contratos administrativos é que eles capacitam empresas estrangeiras que podem se tornar futuras concorrentes.<sup>31</sup>

## Leasing

O *leasing* internacional é outra estratégia contratual em que uma empresa focal (o locador) aluga máquinas ou equipamentos para clientes corporativos ou de um governo estrangeiro (locatário) durante um tempo (normalmente o contrato dura longos anos). O *leasing* internacional desempenha um papel importante nas economias em desenvolvimento, que podem não ter os recursos financeiros para adquirir os equipamentos necessários. O locador conserva sua propriedade ao longo do período de locação e recebe pagamentos regulares do locatário. Do ponto de vista do locatário, o *leasing* ajuda a reduzir os custos de utilização de máquinas e equipamentos necessários. Uma grande vantagem para o locador é a capacidade de obter acesso rápido a mercados de interesse e simultaneamente usar seus ativos para obter lucros. O *leasing* pode ser mais rentável para o locador em negócios internacionais do que nos mercados internos em razão das questões tributárias.<sup>32</sup>

Por exemplo, a ING International Lease Equipment Management, com sede em Amsterdã, possui e loca aeronaves comerciais da Boeing para clientes como a Varig Brasil. Baseada em Dubai, a Oasis Leasing loca aeronaves para a Air New Zealand, Airtours, Gulf Air, Go, Virgin Express e Macedonian Airlines. Uma das principais empresas de *leasing* é a ORIX. Com base no Japão, a ORIX loca de simples computadores até instrumentos para aeronaves e navios. A empresa opera com mais de 1.300 escritórios em todo o mundo e gerou vendas de cerca de sete bilhões de dólares em 2006.

## O caso especial da internacionalização de empresas de serviços profissionais

Os serviços profissionais incluem contabilidade, publicidade, pesquisa de mercado, consultoria, engenharia, assessoria jurídica e serviços de TI. As empresas destes sectores internacionalizaram rapidamente suas atividades durante as últimas três décadas. Eles usam tanto o investimento direto (com sucursais da empresa em solo estrangeiro) quanto parceiros independentes para ganhar uma posição no mercado externo. Algumas empresas de serviços profissionais internacionalizam sua operação quando vão atrás de seus principais clientes no exterior. A Internet tem ajudado muito na propagação internacional de alguns serviços, como a engenharia de software. Como resultado, sua adição de valor é cada vez mais centralizada em lugares de custos baixos, como a Índia e a Europa Oriental.

As empresas de serviços profissionais encontram três desafios únicos quando querem ser internacionais. Primeiro, as

qualificações profissionais que permitem que as empresas de advocacia, odontologia, medicina ou contabilidade exerçam sua profissão no país de origem quase nunca são válidas em outros países. Por exemplo, se você está certificado como um contador público certificado nos Estados Unidos e gostaria de praticar a profissão na Argentina, você deve ganhar a certificação daquele país. Em segundo lugar, os profissionais que trabalham no exterior por longos períodos geralmente devem obter vistos de trabalho nos países onde são empregados. Terceiro, os serviços profissionais exigem interação intensa com o público local, o que exige habilidades culturais e de linguagem.<sup>33</sup>

Quais as estratégias de entrada no mercado que as empresas de serviços profissionais usam no exterior? Normalmente, é utilizada uma mistura de investimento direto e estratégias contratuais simultaneamente. Como observamos anteriormente, os contratos explícitos podem coexistir com outros modos de entrada. Por exemplo, uma agência de publicidade, como a Publicis Groupe, sediada na França, manterá uma rede de filiais próprias ao redor do mundo e, ao mesmo tempo, fará acordos contratuais com as empresas locais independentes. As empresas focais de serviços profissionais costumam atender seus mercados importantes com investimento direto, ou seja, eles vão optar por ter representações da empresa nesses mercados. Em muitos mercados pequenos, porém, entram em relações contratuais com empresas parceiras independentes na mesma linha de negócios. Estes fornecedores independentes são conhecidos como *agentes*, *associados* ou *representantes*. Por exemplo, a PriceWaterhouseCoopers, uma empresa de contabilidade de nível internacional, pode contratar empresas de contabilidade locais em mercados menores onde não deseja ter seus próprios escritórios. Essas empresas focais com experiência internacional limitada também confiam mais nos parceiros estrangeiros.

Leia a seção “Tendência Global” para ver como uma empresa de consultoria em administração pode internacionalizar sua operação.

## Gestão no âmbito de licenciamento e franquia

O licenciamento e a franquia são empreendimentos complexos e exigem uma boa dose de pesquisa qualificada, planejamento e execução. A empresa focal deve realizar estudos prévios sobre as leis do país de interesse em matéria de direitos de propriedade intelectual, repatriação de *royalties* e contratação de parceiros locais. Os principais desafios da empresa focal incluem: estabelecer a quem a lei nacional dá prioridade no momento da interpretação e execução do contrato, decidir se concede um acordo de tipo exclusivo ou não e determinar o escopo geográfico do território que será concedido ao parceiro estrangeiro.



## TENDÊNCIA GLOBAL

### Internacionalização das Empresas de Consultoria em Gestão

A internacionalização das empresas de consultoria norte-americanas começou na década de 1950, durante o período de crescimento econômico que veio depois da Segunda Guerra Mundial. Essas empresas iam para outros países atrás de seus clientes principais. Por exemplo, a IBM World Trade contratou a McKinsey para realizar um estudo enorme de reorganização do negócio e a McKinsey inaugurou sua primeira filial em Londres em 1959. Continuando sua expansão para a América e a Europa continental na década de 1960, a McKinsey estabeleceu escritórios na Holanda, Alemanha, Itália, França e Suíça, assim como no Canadá e na Austrália. Nos mercados menores, a empresa estabeleceu relações contratuais com as empresas de consultoria local.

As empresas de consultoria em gestão dos Estados Unidos representaram um papel importante no desenvolvimento do pensamento administrativo local e as abordagens comerciais nos mercados estrangeiros. Por exemplo, a Unilever, uma empresa de artigos de consumo anglo-holandesa e uma das maiores empresas da Europa, contratou a McKinsey para rever sua estrutura corporativa. A McKinsey recomendou à Unilever que mudasse as divisões geográficas para divisões de produto.<sup>34</sup>

A McKinsey não foi a única empresa de consultoria que tentou a internacionalização. A Arthur D. Little abriu seu primeiro escritório em Zurique em 1957. A Booz Allen Hamilton ampliou sua operação na Europa, nas Filipinas e em outros lugares durante as décadas de 1960 e 1970. O Boston Consulting Group (BCG) — que criou a matriz de crescimento da participação para ajudar aos clientes a categorizarem seus produtos em estrelas, vacas leiteiras, signos de interrogação e cachorros — também demorou pouco para se internacionalizar, abrindo seu primeiro escritório internacional em Tóquio. A Bain & Co. começou sua operação em Londres e Tóquio.

Com as estratégias de entrada contratual, o sucesso também implica paciência e capacidade de permanecer no mercado, apesar das contrariedades. Como exemplo, a entrada inicial da Pizza Hut na China foi um fracasso. O parceiro inicial era o governo chinês, que não tinha motivação empresarial nem conhecimentos de negócios. A baixa qualidade dos alimentos e o péssimo serviço atingiram em cheio a imagem inicial da Pizza Hut na China. Para resolver o problema, a Pizza Hut tirou todas as licenças que havia concedido dos franqueados locais. Em seguida, revisou sua estratégia de entrada por meio do desenvolvimento de restaurantes próprios da empresa até que o mercado de *franchising* estivesse amadurecido. Essa abordagem tam-

As empresas de consultoria em gestão enfrentaram diversos desafios na expansão internacional. Já que a consultoria em gestão é um negócio de conhecimento sofisticado e os recursos críticos — consultores especializados — são poucos, abrir escritórios ao redor do mundo sempre foi uma tarefa difícil. Além de abrir novos escritórios fora do país, essas empresas adotaram também mais duas estratégias de internacionalização. Em primeiro lugar, algumas empresas de consultoria compraram empresas locais como uma forma de se afirmarem mais rapidamente no mercado-alvo. A T. Kearney entrou na Inglaterra comprando uma empresa local de consultoria, Norcross and Partners. Em segundo lugar, algumas empresas de consultoria podem escolher a contratação de consultorias locais, designando projetos para serem realizados por elas. Esta abordagem — desenvolver um relacionamento contratual com empresas de consultoria nativas — é uma estratégia prática para atender pequenos mercados que não justificam um escritório de propriedade da empresa. Usando esse relacionamento contratual, as firmas estrangeiras transferiram seus procedimentos padrão de operação e suas melhores práticas a parceiros locais para garantir projetos de qualidade.

Hoje, as empresas de consultoria em gestão estão espalhadas pelo mundo inteiro em uma rede internacional de escritórios próprios, afiliados e parceiros contratuais. Por exemplo, a McKinsey tem mais de oitenta escritórios em 44 países. Ela oferece serviços de consultoria às corporações, agências do governo e fundações, incluindo o treinamento em liderança, análise de operações e planejamento estratégico.

Fontes: Perfil corporativo da Hoovers a respeito de McKinsey no site <http://www.hoovers.com>, Jones, Geoffrey e Alexis Lefort (2006), "McKinsey and the Globalization of Consultancy," Case Study 9-806-035, Boston: Harvard Business School Press; site corporativo da McKinsey [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

bém é útil quando o franqueador não é muito conhecido no mercado. Neste caso, o franqueador investe tempo e dinheiro para desenvolver sua reputação e marca antes de contratar franqueados locais.

### Seleção meticulosa de parceiros qualificados

Tal como acontece com outras estratégias de entrada, o fator mais crítico de sucesso na hora da contratação é encontrar o parceiro certo no exterior. A empresa focal deve identificar, selecionar e treinar cuidadosamente os parceiros potenciais cuja possibilidade de se tornar um concorrente no futuro seja baixa.

Selecionar um parceiro forte é particularmente importante na *franchising* internacional, pois acelera a entrada no mercado e ajuda a minimizar as despesas iniciais. Os franqueados mais qualificados costumam ter visão empresarial, acesso ao capital e a imóveis de primeira linha, um histórico de negócios de sucesso, bom relacionamento com as agências governamentais locais e nacionais, fortes ligações com outras empresas (incluindo facilitadores), um grupo de funcionários motivados e a disposição de aceitar a supervisão e seguir os procedimentos da empresa. Nos mercados emergentes, um parceiro com contatos locais pode ajudar a resolver vários problemas operacionais. Na China e na Rússia, a parceria com uma empresa estatal pode ser necessária para ter acesso a recursos-chave e sobreviver aos complexos ambientes jurídicos e políticos.

Escolher o parceiro certo para ser o franqueado principal é fundamental. Os contratos de franquia principal são longos (geralmente 10 a 20 anos), e podem trazer problemas caso o franqueado principal tenha um desempenho pobre. Para garantir o sucesso, os franqueadores se associam muitas vezes com empresas estabelecidas no estrangeiro. Por exemplo, no Japão, a franquia parceira da KFC é a Mitsubishi e o parceiro do Burger King é a Japan Tobacco.

Para os franqueadores, encontrar parceiros capazes nas cadeias de abastecimento local também é vital. Os franqueados precisam de uma cadeia de fornecimento confiável, a fim de obter matérias-primas e suprimentos. Nas economias em desenvolvimento e nos mercados emergentes, os fornecedores do país podem ser limitados na hora de fornecer a quantidade suficiente ou garantir a qualidade dos produtos. Na Turquia, os franqueados da pizzaria Little Caesars encontraram dificuldades para localizar empresas de laticínios que pudessem produzir as variedades de queijo necessárias para as pizzas. Em outros países, a KFC desenvolveu sua própria rede de abastecimento, garantindo a entrega confiável de carne de frango e de outros insumos críticos. Na Rússia e na Tailândia, o McDonald's teve que desenvolver suas próprias linhas de abastecimento para as batatas, a fim de assegurar a qualidade das batatas fritas. Quando abriu o primeiro McDonald's na Índia, a diretoria enfrentou forte resistência do governo. Com o tempo, as autoridades governamentais entenderam que o McDonald's trabalharia com os agricultores indianos para melhorar as práticas agrícolas e produtivas do país. As relações melhoraram quando o governo reconheceu que o McDonald's queria ser um bom cidadão corporativo.

## Orientações administrativas para proteger a propriedade intelectual

Como observamos anteriormente neste capítulo, trabalhar com parceiros independentes por meio de acordos contratuais significa ter controle moderado sobre os parceiros estrangeiros para a empresa focal. Portanto, defender a propriedade intelectual e as operações no exterior é um desafio. As leis que

regem as relações contratuais nem sempre são claras, surgem conflitos em razão das diferenças culturais e linguísticas e a execução de contratos no exterior é cara ou, em algumas ocasiões, impraticável. Assim, além de elaborar um contrato detalhado, a empresa focal deve tentar desenvolver um relacionamento próximo e sincero com seus parceiros estrangeiros. A diretoria da empresa focal pode melhorar o relacionamento com seu parceiro oferecendo-lhe recursos superiores e muito apoio. Um parceiro satisfeito tem mais chances de cumprir as disposições contratuais e produzir bons resultados.

A violação à propriedade intelectual é o uso, publicação ou reprodução não autorizada de produtos e serviços que estão protegidos por patentes, direitos autorais, marcas registradas e outros direitos de propriedade intelectual. Essa violação inclui também a pirataria. A violação de direitos intelectuais resulta na produção e distribuição de falsificações e produtos ou serviços que imitam o original produzido pelo proprietário do ativo. Veja a Tabela 6.5 para uma lista das perdas relacionadas à pirataria em alguns países. Por exemplo, em um ano recente, os prejuízos da pirataria foram de 177 milhões de dólares no mundo das gravações e música no Brasil e 1,433 bilhão de dólares no negócio de *software* na Rússia.

O valor total das mercadorias falsificadas e pirateadas que cruza as fronteiras e é comercializada na Internet é de aproximadamente 600 bilhões de dólares por ano, um valor equivalente a cinco por cento do PIB dos Estados Unidos.<sup>35</sup> Os falsificadores criam imitações de produtos como roupas, acessórios de moda, relógios, medicamentos e aplicativos de informática. Alguns falsificadores usam um nome do produto que difere minimamente de uma marca bem conhecida, mas está perto o suficiente para que os compradores o associem com o produto genuíno. Eles alteram o nome ou o design de um produto na medida certa para evitar problemas legais. Enquanto empresas como Rolex e Tommy Hilfiger são vítimas bem conhecidas, a falsificação é comum em produtos industriais como dispositivos médicos e peças para veículos (por exemplo, pastilhas de freio, correias e baterias). Na China, os falsificadores já produziram até motores inteiros falsificados.<sup>36</sup>

A Cisco Systems processou seu parceiro chinês de *joint venture*, Huawei Technologies Co., por piratear seu software de rede e violar diversas patentes. O processo também mencionava a Huawei, a maior fabricante de equipamentos de telecomunicações na China, por uso ilegal de documentação técnica que a Cisco tinha registrado em seu próprio manual do produto.<sup>37</sup> Na China, falsas versões de *software* de computador podem ser adquiridas por alguns trocados, enquanto o custo de produtos legítimos pode ultrapassar o salário mensal de um trabalhador comum. Embora o Windows da Microsoft e os produtos do Office dominem o mercado de *software*, a empresa não recebe quando o *software* é copiado e distribuído por terceiros não autorizados. Na Rússia, quase noventa por cento dos *softwares* de computador são piratas. Como resultado, a Microsoft decidiu se concentrar

apenas nos clientes corporativos. A empresa deve enfrentar a pirataria até dos empregados de sua filial russa.<sup>38</sup>

A Internet acrescentou uma nova dimensão à falsificação internacional. Na Rússia, alguns sites permitem o download de músicas populares por apenas cinco centavos cada ou um dólar pelo CD inteiro. Os sites ilegais usam preços baixos para atrair fãs de música no mundo todo. Os sites podem ser acessados facilmente por clientes em países onde esse tipo de site é proibido pela lei do direito autoral.<sup>39</sup>

A falsificação e a pirataria são particularmente problemáticas nos mercados emergentes e nas economias em desenvolvimento, onde as leis de direitos de propriedade intelectual são fracas ou mal aplicadas. Quando ocorre a pirataria, a vantagem competitiva da empresa e o lucro pela marca desaparecem.<sup>40</sup> Pequenas e médias empresas são particularmente vulneráveis, já que não dispõem de recursos para denunciar a cada violador de seus direitos de propriedade intelectual.

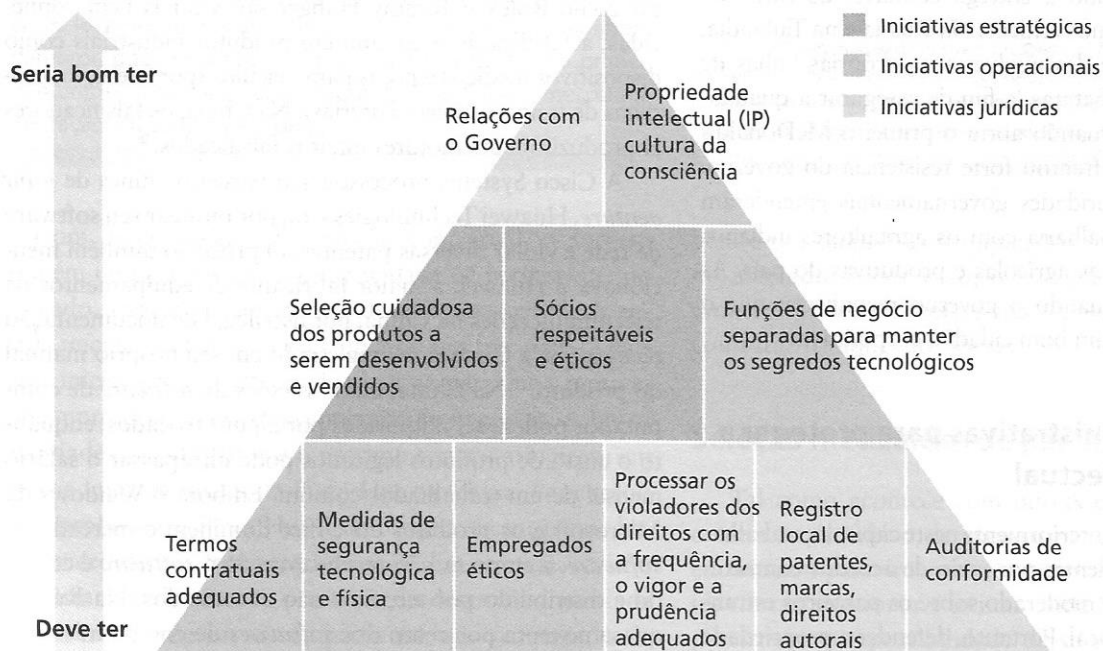
Nas economias avançadas, a propriedade intelectual é geralmente protegida dentro de sistemas jurídicos e métodos de ação bem estabelecidos. Uma empresa pode iniciar uma ação legal contra alguém que infringe seus ativos intelectuais e normalmente a solução é satisfatória. Nos últimos anos, as economias avançadas tomaram a iniciativa de assinar tratados que apoiam a proteção internacional dos direitos de propriedade intelectual. Os principais tratados internacionais incluem a Convenção de Paris para a Proteção da Propriedade Industrial, a Convenção de Berna para a Proteção das Obras Literárias e Artísticas e a Convenção de Roma para a Proteção dos Artistas e das Organizações de Radiodifusão. A Organização Mundial da Propriedade Inte-

lectual (WIPO, em inglês *World Intellectual Property Organization*; [www.wipo.int](http://www.wipo.int)), uma agência da Organização das Nações Unidas, administra estes acordos multilaterais.

Recentemente, a Organização Mundial do Comércio (OMC) criou o Acordo sobre os Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual (Trips), um tratado internacional que estabelece soluções, procedimentos de resolução de litígio e normas de execução para proteger a propriedade intelectual. A OMC está pressionando os países membros a cumprirem o acordo e pode penalizar aos infratores através do mecanismo de resolução de litígios. Ao mesmo tempo, a Trips prevê exceções que beneficiam as economias em desenvolvimento, como a capacidade de acessar medicamentos patenteados necessários para doenças como a Aids, comum na África.

As empresas que estão trabalhando em países que não são signatários da WIPO, Trips ou algum outro tratado continuam enfrentando seus próprios desafios. Os direitos concedidos por uma patente, registro de marca ou pelos direitos autorais são aplicáveis apenas no país onde foram obtidos, não conferem proteção alguma no exterior. Além disso, em vez de recompensar e promover a inovação, os governos estrangeiros geralmente têm outras prioridades como ter acesso às novas tecnologias. A proteção da propriedade intelectual varia em cada país em função das leis locais, das práticas administrativas e das obrigações do tratado. A aplicação da lei de direito autoral depende das atitudes dos funcionários locais, dos requisitos essenciais da lei e de procedimentos judiciais. Como resultado, ex-licenciados e ex-franqueados podem iniciar negócios ilícitos usando conhecimentos especializados aos quais já não deveriam ter mais direito.

Figura 15.3 A pirâmide da proteção da propriedade intelectual





A empresa focal deve ter um conjunto proativo e abrangente de estratégias para reduzir a probabilidade de violação dos direitos de propriedade intelectual e ajudar a evitar seus efeitos adversos, especialmente em países onde os direitos de propriedade não são respeitados. A Figura 15.3 ilustra esse conjunto de estratégias:<sup>41</sup>

- Compreender as leis locais de propriedade intelectual e os processos jurídicos, especialmente quando os ativos expostos são muito valiosos. Para cada país de interesse, determinar a facilidade com que os ativos licenciados podem ser replicados. Evitar países com leis fracas de propriedade intelectual.
- Registrar patentes, marcas, segredos comerciais e direitos autorais com o governo em cada país onde a empresa faz ou pretende fazer negócios. Registrar também a propriedade nos países conhecidos como fontes de produtos falsificados.
- Certificar-se de que os acordos de licenciamento e o *franchising* preveem a fiscalização para garantir que a propriedade intelectual é utilizada como previsto.
- Incluir uma cláusula no contrato de licenciamento que obrigue o licenciado a compartilhar toda a evolução tecnológica ou as melhorias no ativo licenciado com o licenciador. Desta forma, licenciado nunca terá vantagens que lhe permitam ultrapassar o licenciador.<sup>42</sup>
- Entrar na justiça com um processo criminal ou penal contra aqueles que infringem bens protegidos, como logotipos e processos. Por exemplo, a Mead Data Central, Inc., proprietária da Lexis-Nexis, uma marca de serviços computadorizados de pesquisa jurídica, processou a Toyota quando a empresa japonesa começou a vender seus automóveis de luxo sob o nome de 'Lexus'. A ação fracassou, mas mostra como a Mead protege seus ativos.<sup>43</sup>
- Monitorar o franqueado e os canais de distribuição e comercialização para ver se há infrações contra os ativos. Monitorar as atividades de parceiros de negócios locais procurando possíveis vazamentos de informações e de ativos vitais.<sup>44</sup>
- Incluir nos contratos de franquia a exigência de que os franqueados, fornecedores e distribuidores informem violações aos produtos ou aos processos, se forem descobertas.
- Guardar cuidadosamente os segredos de comércio. Use sistemas de segurança protegidos com senha e todo tipo de mecanismos para limitar o acesso à propriedade intelectual. A Intel e a Microsoft dividem apenas informações limitadas sobre as principais tecnologias com as empresas parceiras, especialmente em países como a China, onde as violações de propriedade intelectual são abundantes.
- Capacitar os funcionários para usar os ativos registrados corretamente e manter os níveis de proteção desejados. Nos mercados emergentes, algumas empresas contratam gerentes que trabalharam no estrangeiro e que possuem experiência educacional, já que isso ajuda a promover o respeito pela propriedade intelectual.
- Incluir cláusulas de não concorrência nos contratos de trabalho de todos os funcionários para evitar que trabalhem com a concorrência por um período de três anos após terem deixado a empresa.<sup>45</sup>
- Utilize a tecnologia contemporânea para minimizar a falsificação. Por exemplo, muitas empresas de biotecnologia incluem etiquetas, assinaturas eletrônicas ou hologramas em seus produtos para diferenciá-los dos falsos.
- Continuar com a atualização das tecnologias e dos produtos. A empresa que renova sua tecnologia constantemente pode estar um passo à frente dos falsificadores, oferecendo produtos que eles não podem imitar tão rapidamente. Diferenciar os produtos enfatizando a marca forte. Os clientes, quando existe a possibilidade, preferem marcas bem estabelecidas, que apresentem a tecnologia mais recente.

No longo prazo, a melhor maneira de lidar com as consequências da falsificação é manter a competitividade com inovação constante e avanços tecnológicos. Assim, mesmo quando ocorrem violações de licenciamento, a empresa está protegida, já que a propriedade intelectual roubada se torna obsoleta rapidamente. As empresas também fazem *lobby* junto aos governos nacionais e às organizações internacionais para obter melhores leis de propriedade intelectual e uma atitude mais forte, mas é uma empreitada complicada. Finalmente, quando as estratégias contratuais se mostrem indesejáveis ou ineficazes, as empresas focais podem intensificar o controle de sua estratégia de entrada adquirindo uma propriedade e executando o IDE.