



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIAS PARA ALAVANCAGEM DE EMPRESAS:
JOINT VENTURES

RAFAEL FARIAS CHAER

RA: 2040144/6

PROFESSOR ORIENTADOR:

ALANO NOGUEIRA MATIAS

BRASÍLIA, JUNHO/2009

RAFAEL FARIAS CHAER

ESTRATÉGIAS PARA ALAVANCAGEM DE EMPRESAS:

JOINT VENTURES

Monografia apresentada ao Centro Universitário de Brasília como requisito básico para a obtenção do grau de Administrador da Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas – FATECS.

Professor-Orientador: ALANO NOGUEIRA MATIAS.

Banca examinadora:

Prof(a). ALANO NOGUEIRA MATIAS

Orientador(a)

Prof(a). JOÃO CARLOS

Examinador(a)

Prof(a). ANA CRISTINA

Examinador(a)

BASÍLIA, JUNHO/2009

AGRADECIMENTOS

A minha família, a minha namorada e amigos que sempre me apoiaram ao longo da minha trajetória no curso de Administração.

Aos colegas de curso, com quem pude trocar idéias e experiências durante todo o período de faculdade e que me ajudaram no processo de aprendizagem e crescimento pessoal.

Aos meus professores pelo conhecimento transmitido.

Ao professor Alano Nogueira Matias, meu orientador, que me forneceu o conhecimento e apoio necessário para realização deste trabalho.

Aos meus companheiros de trabalho que me proporcionaram a oportunidade de aplicar na prática todo o conhecimento adquirido ao longo da graduação e a experiência compartilhada que muito me ajudou nesta caminhada.

RESUMO

Esta monografia tem como principal objetivo apresentar as *joint ventures* como uma importante ferramenta para alavancagem de empresas, através da realização da revisão de literatura e de um estudo de caso. A primeira parte do trabalho mostra um breve histórico e o conceito de *joint ventures* de acordo com a literatura pesquisada, em seguida foram apresentados os tipos existentes e suas particularidades. Outro aspecto abordado diz respeito aos contratos acordo-base e contratos satélites, além de descrever suas etapas de implantação e as motivações que levam as empresas a fazer uso desta estratégia para alavancagem. Após a exposição da base teórica, foi apresentado um estudo de caso envolvendo duas empresas privadas de ensino que atuam no Brasil, onde foi descrito todo o processo que possibilitou a formação de uma *joint venture* entre elas. Por fim, foi estabelecida uma correlação entre os conceitos apresentados na base teórica e o relato do caso, buscando identificar as semelhanças e diferenças entre a teoria e a prática. Concluiu-se que o estudo de caso conseguiu ilustrar com êxito as situações que envolvem a utilização de uma *joint venture* como ferramenta de alavancagem de empresas e de sua aplicação prática foram analisadas as vantagens e desvantagens do uso desta estratégia no caso utilizado.

Palavra-chave: *Joint Venture*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. METODOLOGIA.....	08
3. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	10
3.1 Breve histórico.....	10
3.2 Conceitos de joint venture	11
3.3 Tipos de joint venture	12
3.3.1 Joint ventures nacionais e internacionais/equity e non equity.....	13
3.3.2 Incorporated e unincorporated joint ventures	13
3.3.3 Joint ventures transitórias e permanentes/filial comum internacional	16
3.4 Joint ventures, contratos e sua natureza jurídica	16
3.4.1 Contratos.....	16
3.4.2 Acordo-base	17
3.4.3 Contratos satélites.....	19
3.5 Joint ventures segundo os setores de atividade.....	19
3.6 Etapas de implantação de uma joint venture	21
3.7 Motivações para a criação de uma joint venture.....	24
4. ESTUDO DE CASO	25
4.1 Breve histórico das instituições	25
4.1.1 Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB	25
4.1.2 Universidade Gama Filho – UGF.....	26
4.2 Relato do caso.....	27
4.2.1 Identificação da oportunidade.....	28
4.2.2 Procura de um parceiro.....	29
4.2.3 Negociação de contrato de parceria.....	29
4.2.4 Preparção da estrutura da empresa	30

4.2.5 Início das atividades	30
4.2.6 Criação de uma pessoa jurídica distinta para gerir o novo negócio	31
4.2.7 Da expansão do negócio e status atual da parceria.....	31
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	32
6. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

A grande velocidade de mudanças na economia mundial exige de seus participantes uma rápida adaptação como fórmula para o sucesso. Todas as pessoas têm que estar sempre em constante reciclagem para que não fiquem defasadas em relação a seus concorrentes, com as empresas não poderia ser diferente, para se manter em uma boa posição de mercado é necessário estar bem preparado para essa nova realidade.

A Administração, respaldada pelo Direito, apresenta diversas estratégias que auxiliam as empresas a atingir seus objetivos dentre elas a *joint venture*. Esse processo, relativamente novo no mundo dos negócios, tem se mostrado muito eficiente e a cada dia que passa mais empresas estão aderindo à idéia. Mesmo com os casos de sucesso trata-se de um assunto ainda pouco abordado em termos de pesquisa e para contribuir com o estudo deste fenômeno, este trabalho aborda o conceito de *Joint Venture* como estratégia de alavancagem de empresas.

Essa modalidade de associação teve início com as sociedades empresariais mais antigas conhecidas que se uniam com o intuito de melhorar suas chances de atingir um objetivo comum. Com o passar dos anos e com os resultados obtidos, essa prática veio ganhando cada vez mais adeptos e no século XXI e uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para aumentar suas forças perante o mercado.

As *joint ventures* são formadas entre empresas para realizar os mais diversos tipos de associação e por isso existem alguns tipos diferentes de aplicação dessa prática que surgiram ao longo do tempo, de forma a torná-la adaptável as necessidades particulares de cada negócio. Como exemplo pode-se citar que algumas *joint ventures* resultam na criação de uma nova pessoa jurídica formada por seus partícipes para dirigir o negócio e outras que continuam com suas personalidades jurídicas distintas para isso.

O crescimento da utilização das *joint ventures* fez com que o direito comercial, com base nas práticas continuamente adotadas pelas sociedades empresariais ao longo dos anos, criasse uma regulação mais específica para acompanhamento e controle das atividades praticadas.

Nota-se que por se tratar de uma importante estratégia de alavancagem de negócios e por possuir detalhes e particularidades que podem determinar o alcance ou não de seus objetivos. As *joint ventures* têm grande importância na composição do cenário econômico mundial e por isso se faz necessário um estudo aprofundado do tema em questão. Esse trabalho tem o objetivo de demonstrar as etapas de implantação, o funcionamento, as vantagens e desvantagens da utilização de uma *joint venture* como estratégia de alavancagem de uma empresa do ramo

de educação do Distrito federal e para isso, vai conceituar a joint venture, contextualizar o caso e descrever as etapas de implantação do caso e se justifica por contribuir com material teórico sobre o assunto, já que apesar de muito valiosos, os trabalhos existentes ainda são muito escassos.

Esse estudo foi composto por cinco partes distintas. A primeira parte definiu a pesquisa como um estudo de caso exploratório qualitativo e utilização da pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas como ferramentas para o levantamento dos dados necessários. A segunda parte começa com um breve histórico e procura conceituar e classificar os tipos existentes e suas particularidades como, por exemplo, a elaboração de contratos. A terceira parte tem como objetivo descrever detalhadamente o processo ocorrido entre as empresas participantes do estudo de caso. A quarta parte mostra os resultados alcançados pela pesquisa. Por fim, são apresentadas as conclusões e as proposições resultantes do estudo.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi um estudo de caso, do tipo exploratório, uma vez que o objetivo é explorar um fenômeno pouco abordado pela literatura. Segundo Richardson (1999), utiliza-se um estudo exploratório quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno. O método de abordagem é o qualitativo pois é caracterizado por métodos flexíveis e pouco estruturados (Gil, 1999).

O estudo de caso foi aplicada no Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB, instituição privada de ensino do Distrito Federal, que representado por seus sócios gestores forneceu material documental e participou das entrevistas que deram subsídios para o levantamento das informações acerca da recente formação de uma *joint venture* juntamente com a Universidade Gama Filho, instituição privada de ensino do com sede no Rio de Janeiro.

O estudo foi realizado entre os meses de fevereiro e maio de 2009 por meio de dois encontros semanais que aconteceram na parte da tarde de acordo com a conveniência dos envolvidos. Foram disponibilizados documentos para as pesquisas, assim como registros informais dos sócios sobre as negociações estabelecidas. As entrevistas tiveram como primeiro objetivo entender o processo implantado e posteriormente essa ferramenta foi utilizada para eventuais dúvidas surgidas no decorrer do estudo, necessárias para o total entendimento do processo.

As técnicas de pesquisa que foram utilizadas para buscar as informações necessárias e servir de embasamento para o objetivo do estudo proposto foram:

- a) Pesquisa documental: pesquisa de todos os documentos disponíveis sobre o projeto, conteúdo e proposições do processo que ainda não receberam tratamento analítico. Essa ferramenta foi utilizada para analisar documentos como por exemplo relatórios do processo de implantação.
- b) Pesquisa bibliográfica: Segundo Michel (2005), a pesquisa bibliográfica, é uma fase da pesquisa cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo. Pesquisa de fontes acerca da teoria e de casos semelhantes ao objeto de estudo por meio de revistas, livros, artigos, monografias, dissertações, teses, entre outros. Foram utilizados para a formação da teoria de base livros e artigos das áreas de Administração e Direito com o intuito de contemplar tanto a parte prática quanto a parte jurídica das *joint ventures*.

c) Entrevista: Segundo Lakatos (2006) define-se como uma conversa com a presença do entrevistado que proporciona verbalmente ao entrevistador a informação necessária. No caso em questão, a entrevista foi realizada com os sócios responsáveis pela empresa em duas etapas distintas, a primeira composta por apenas uma questão que tinha o objetivo de contextualizar os acontecimentos para um entendimento do histórico do processo e posteriormente na medida em que as dúvidas foram aparecendo, no desenvolvimento do estudo.

Para Gil (1999), um estudo de caso que se fundamenta na idéia de que a analisar um determinado universo possibilita a compreendê-lo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo tem o objetivo de apresentar as *joint ventures*, começando com um breve histórico sobre o seu surgimento, apresentando seus conceitos de acordo com as idéias dos autores, descrever os tipos e variações existentes, além de abordar a parte contratual e as fases de implementação desta valiosa ferramenta.

3.1 Breve histórico de *joint venture*

Segundo Baptista e Durand-Barthez (1991) a *joint venture* teve sua origem no direito anglo-saxão, a partir de um tipo de associação denominado *partnership* que era aplicada em alguns campos do direito interno e posteriormente em negócios internacionais. A *Partnership act*, 1980, define *partnership* como a relação entre duas pessoas, que tem como objetivo realizar uma atividade comercial comum, visando o lucro.

A conotação de *joint venture* no direito inglês era de aventura conjunta, em relação aos contratos de direito de navegação, que tinha como objetivo o lucro com negócios de exportação e importação. Para Bell, a *joint venture* seria uma *limited partnership* restrita a uma operação comercial, onde os sócios são responsáveis apenas pelo que tiver nos limites da operação, ou seja, a responsabilidade de cada participante se restringe ao negócio desenvolvido em conjunto.

Ferraz (2001) afirma que a *joint venture* teve sua origem quando os primeiros comerciantes começaram a unificar seus esforços em prol de um objetivo comum. O autor conta ainda que nos EUA um dos primeiros casos de *joint venture* aconteceu na segunda metade do século XIX, quando 15 companhias ferroviárias se juntaram com o objetivo de aparelhar uma importante malha ferroviária. No início do século XX, foi a vez das empresas de petróleo formarem *joint ventures* com foco na pesquisa e desenvolvimento da área. Pode-se afirmar que esses segmentos serviram de modelo para que essa modalidade de associação se espalhasse por vários outros tipos de atividade e com o passar do tempo ganhar cada vez mais força.

Pimenta (2005) divide a evolução do comércio em três fases distintas: a primeira que começa na Idade Média, considerada ainda muito primitiva, era formada pelo comerciante individual; Com o passar dos anos essa atividade foi evoluindo e os comerciantes individuais, perceberam que unidos poderiam ganhar mais e, por isso, passaram a formar sociedades comerciais; No final do século XIX e início do século XX, as sociedades comerciais perderam espaço para os grupos formados por sociedades, por isso o autor afirma que as *joint ventures* (sociedades de sociedades) são a terceira fase de evolução do comércio.

A história proporciona muitos momentos que podem ser apontados como o ponto de partida para nascimento das *joint ventures*, e por mais distintos que sejam, existem algumas características como o desejo de crescimento e aumento da competitividade, a associação entre grupos e o objetivo comum, são elementos essenciais quando falamos de *joint ventures*.

3.2 Conceitos de *Joint Venture*

Basso (2002) conceitua *joint venture* como uma forma de cooperação entre sociedades empresariais distintas, que é denominada em outros países de sociedade de sociedades, e tem como principal característica ser um empreendimento comum com um período curto ou longo de duração.

Carvalho (2003) observa que em resumo as *joint ventures* tem como real intenção adquirir rapidamente competências, de outras empresas, que possibilitem o fortalecimento das organizações perante as demais e que essa aquisição rápida é a motivação para a realização da parceria.

Fica evidente nas idéias dos autores acima, que as *joint ventures* são formadas pela união de empresas e que essa união tem como objetivo principal um fortalecimento de seus participantes no que diz respeito a tecnologia, capital, conhecimento de mercado entre outras competências que podem ser potencializadas com essa união.

Pimenta (2005) define *joint venture* como vínculo jurídico estabelecido entre empresas que combinam seus esforços em determinada atividade em busca de um objetivo comum e denomina esse fenômeno de parcerias empresariais.

Garcez (1999) trata como uma parceria entre empresas distintas que desejam atingir um determinado objetivo, a *venture*, e para isso utilizam-se da união de seus capitais, experiências e tecnologias.

Rasmussen (1988), levando em conta a grande variedade das definições jurídicas existentes, definiu com base nos seus objetivos econômicos a *joint venture* como a junção de interesses entre pessoas físicas e/ou jurídicas que desejam expandir-se economicamente utilizando-se de estratégias de expansão e/ou diversificação com o objetivo de gerar valor durante um período de tempo determinado ou não.

Le Pera (1984) diz que a expressão *joint venture* pode ser utilizada para descrever qualquer tipo de acordo comercial realizado para execução de um projeto específico sem que seja levada em consideração a forma jurídica adotada.

Outra idéia que merece destaque nesse estudo é o objetivo comum que de acordo com as idéias é uma premissa básica para a realização de uma parceria, no sentido de que atingi-lo significa a obtenção dos resultados esperados por cada partícipe do negócio. Vale reforçar que as empresas podem galgar resultados paralelos no negócio e o sucesso no alcance desses resultados diferentes é atingido plenamente com o alcance do objetivo comum da parceria.

Antunes (1993) acrescenta que essa modalidade pode ser utilizada para realizar os mais diversos tipos de colaboração econômica entre empresas da mesma nacionalidade ou não; e que tais acordos podem ser regidos por contrato entre os partícipes ou dar origem a uma nova organização.

Ferraz (2001) conceitua como uma modalidade de cooperação (sem forma própria) entre duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, de direito público ou privado que em conjunto buscam um objetivo na expectativa de ganho ou benefício. E acrescenta que seus participantes podem ser de mesma nacionalidade ou de nacionalidades diferentes.

Desta forma percebe-se alguns conceitos sempre presentes como por exemplo a parceria entre duas ou mais empresas, o desenvolvimento de atividade comum, a união dos recursos disponíveis para fortalecer as sociedades e a utilização desse recurso como forma de fortalecimento dos partícipes dentro da atividade desenvolvida no mercado.

Com base em tais subsídios é possível formar um conceito de *joint venture* como uma prática empresarial que consiste na união entre duas ou mais empresas, não importando a modalidade jurídica de associação e suas nacionalidades, no intuito de unir seus conhecimentos, suas capacidades financeiras, suas forças de mercado e seus recursos em geral em prol de um objetivo comum, utilizando-se dessa prática como ferramenta de expansão e de fortalecimento da atividade a ser desenvolvida.

3.3 Tipos de *Joint ventures*

Quanto aos tipos as *joint ventures* podem ser classificadas de cinco maneiras diferentes:

- a) Nacionais e internacionais
- b) *Equity e non equity joint ventures*
- c) *Incorporated e unincorporated joint ventures*
- d) *Joint ventures* transitórias e permanentes
- e) Filial comum internacional

Uma *joint venture* pode estar incluída em mais de uma das classificações citadas ao mesmo tempo, por exemplo: Pode-se dizer que ela é ao mesmo tempo internacional, *equity*, *corporate*, permanente. Nesse caso seria uma associação entre empresas de países distintos, onde acontece movimentação financeira entre os participantes, que criaram uma pessoa jurídica distinta para tocar um projeto sem um tempo determinado para o fim da parceria. Os itens a seguir mostram os detalhes de cada tipo de classificação.

3.3.1 *Joint ventures* nacionais e internacionais/*Equity joint venture e non equity joint ventures*

Basso (2002) diz que levando em consideração a nacionalidade dos *co-ventures* as *joint ventures* podem ser classificadas como nacionais, quando seus participantes têm a mesma nacionalidade; e internacionais quando os participantes tem nacionalidade distinta.

Carvalho (2003) defende que a parceria internacional é altamente viável à empresa nacional, pois a empresa estrangeira injeta na cooperação no mínimo conhecimento técnico; enquanto a empresa nacional proporciona conhecimento do mercado.

Le Pera (1984) apresenta como vantagem para as *joint ventures* internacionais, uma troca onde a empresa estrangeira se utiliza do conhecimento e experiência de mercado da empresa nacional que em troca passa a dispor dos recursos tecnológicos, empresariais e financeiros da parceira.

De acordo com a idéia dos autores é possível traçar um paralelo entre as *joint ventures* internacionais e as nacionais quando seus participantes tem tamanho e estão em diferentes ramos de atuação, pois a troca de tecnologia e a injeção de capital também se fazem presentes nesse tipo.

Quanto a participação financeira dos *co-ventures* elas podem ser classificadas como *equity*, quando envolve movimentação de capital entre as partes; ou *non equity* quando a parceria não necessita de capital de nenhum dos participantes. Pode-se concluir que embora a transferência de capital entre os *co-ventures* seja considerado um dos maiores atrativos para associação entre empresas, não é uma regra fundamental uma vez que o objetivo da associação pode girar em torno de coisas como troca de tecnologia por exemplo.

3.3.2 *Incorporated e unincorporated joint ventures*

Do ponto de vista da formação de uma *joint venture* ela pode ser classificada como *incorporated* quando a associação resulta na criação de uma nova pessoa jurídica responsável pelo projeto; ou *unincorporated* quando a gestão do projeto é feita pelas empresas participantes sem a necessidade da criação de uma nova pessoa jurídica.

Lamy e Bulhões (1992) definem a *incorporated joint venture* como um contrato entre dois ou mais empresários que unem seus recursos com o objetivo de conjuntamente exercer função empresarial em um empreendimento. Citam ainda que duas são as diferenças que o caracterizam, como espécie de contrato de sociedade: (a) os contratantes são empresário, pessoas naturais ou jurídicas – e (b) o contrato é instrumento para que os contratantes exerçam a atividade empresarial.

Basso (2002) apresenta três elementos de um contrato de sociedade que se aplicam a *incorporated joint venture*:

- a) A contribuição de cada participante para o projeto ou operação;
- b) A divisão dos resultados obtidos
- c) O interesse de cada participante afim de medir o quanto cada um está interessado para que a associação atinja seus objetivos.

Ferraz (2001) diz ainda que por se tratar de um empreendimento de natureza societária ele deve conter também:

- a) O modelo de sociedade a ser adotado;
- b) Regras definidas para a transferência de participação societária a terceiros;
- c) Os direitos a voto e a participação dos sócio minoritários caso existam;
- d) Composição da administração e atribuições de cada um.

Baptista e Durand-Barthez (1991), complementam que para regular esse empreendimento comum é necessário que o instrumento contenha:

- a) Um “acordo base” que funciona como idéia principal de onde serão retiradas as condições básicas do empreendimento;
- b) O estatuto social da empresa existente ou a ser constituída;
- c) Documento contendo um acordo entre acionistas não contemplados por estatuto.

Com relação ao objeto do negócio, Ferraz (2001) fala que é importante a elaboração de outros instrumentos como, por exemplo, contratos de troca de tecnologia, de fornecimento de mão de obra, serviços de administração, etc. O autor conclui que o acordo de base das *incorporated joint ventures* além de descrever seus objetivos, tem que descrever a execução

por parte da sociedade que a controla, por isso, torna-se o instrumento base para a gestão do negócio.

Os autores mostram que *incorporated joint ventures* são aquelas parcerias que optam pela abertura de uma nova empresa formada por pessoas físicas ou jurídicas que representam os *co-ventures*, respeitando suas respectivas participações, têm seus atos regidos por um contrato social. Essa modalidade exige um comprometimento maior por parte de seus participantes e costuma ser utilizado em associações de longo prazo que movimentam recursos financeiros. Em resumo trata-se de uma empresa controlada por outras empresas e essa relação precisa ser acordada em detalhes visando uma boa relação entre seus participantes.

Outro mecanismo muito utilizado no mercado são as chamadas *joint ventures* contratuais ou *unincorporated joint ventures* que são todas as associações regidas por um contrato entre os partícipes.

Pimenta (2005) utiliza-se do termo *joint ventures* contratuais para designar as *unincorporated joint ventures* e classifica-as como parcerias regidas por um contrato tipificado em lei, que forma uma parceria empresarial típica e completa afirmando que, quando os contratantes têm liberdade para criar as cláusulas do contrato são formadas parcerias empresariais atípicas. Esses tipos de contrato serão explorados com maior nível de detalhes na parte do estudo que aborda os tipos de contrato. O autor diz ainda que as *joint ventures* contratuais são utilizadas para gerir um amplo número de possibilidade de negócios, ou seja, desde parcerias de compra e venda, passando por acordos onde existem trocas de capital e tecnologia, mas sem a necessidade de efetivar uma empresa independente.

Segundo Feraz (2001) as *unincorporated joint ventures* nascerão da dificuldade de adequar as necessidades exigidas para a formação de uma estrutura societária e a vontade das partes que participavam do acordo. Esses contratos são regidos por contratos de sociedade entre os *co-ventures* e costumam ser utilizadas para associações de curto prazo, onde não há movimentação de recursos financeiros entre as partes.

Basso (2002) conceitua como um tipo de parceria onde os participantes em prol de um objetivo comum, compartilham os riscos do negócio, mas não formam uma pessoa jurídica distinta para isso, ou seja, a, são relações criadas através de contrato que obrigam as partes a cumprirem o combinado.

Pode-se concluir que as *unincorporated joint ventures* ou *joint ventures* contratuais se caracterizam como um tipo de associação onde não é necessária a formação de uma pessoa

jurídica distinta para gerir o negócio. Utiliza-se de contrato para reger os direitos e deveres dos *co-ventures* e são utilizadas em sua maioria para parcerias onde são necessárias mais flexibilidade no que diz respeito ao tipo de participação das partes envolvidas, para contratos com tempo determinado e para associações onde o comprometimento de seus participantes é menor em termos de investimento. Vale lembrar que isso não constitui uma regra uma vez que os contratos podem gerir qualquer tipo de parceria.

3.3.3 *Joint ventures* transitórias e permanentes/*Filial comum internacional*

Basso (2002) explica que com relação a duração as *joint ventures* podem ser classificadas como transitórias, quando o projeto firmado para a executar um objetivo exige um tempo determinado; ou pode ser permanente, ou seja, sem prazo estipulado para o término. Vale salientar que o fato de serem transitórias não quer dizer que elas tenham que ser *unincorporated* e o fato de serem permanentes não quer dizer que elas tenham que ser *incorporated*. Não é raro a transformação de uma associação temporária, onde os resultados obtidos foram satisfatórios, passar a ser permanente. Começar como temporária serve também como proteção para os envolvidos já que muitas vezes a relação de confiança entre os *co-ventures* só vem com o tempo.

A mesma autora retrata que a filial comum internacional acontece quando duas empresas se juntam para criar uma filial comum, que será administrada em conjunto pelos seus participantes seguindo as regras do modelo societário escolhido. Existe ainda uma subdivisão que classifica esse tipo de associação em intergrupo quando os participantes são de grupos econômicos diferentes e intragrupo, ou seja, participantes de um mesmo grupo empresarial.

3.4 *Joint ventures*, contratos e a sua natureza jurídica

A parte que se segue aborda os tipos de contratos, típicos e atípicos, a confecção do acordo base e suas cláusulas formadoras, além dos contratos satélites que são utilizados para complementar o acordo base nos acordos de *joint venture*.

3.4.1 Contratos

Pimenta (2005) descreve que, em busca de uma definição para o ato de criação de uma sociedade, o Direito, se uniu em torno de duas idéias principais. O ato complexo, aquele desprovido de contrato e a segunda idéia que tinha como característica seu caráter contratual. A resposta estava na união desses dois pensamentos de modo a juntar o dinamismo do ato complexo com a segurança de um contrato. Apresenta ainda algumas particularidades de um contrato plurilateral como, por exemplo, que os participantes de um contrato desse tipo

obrigam-se a contribuir para a execução do objeto proposto. Trata-se de um tipo de contrato onde existem mais de dois pólos e podem co-existir mais de duas partes, ou seja, cada partícipe do instrumento tem seus direitos e obrigações próprias, particulares em relação ao negócio.

Ferraz (2001) fala que o objetivo comum é a característica predominante nos contratos de *joint venture*, e que o interesse coletivo deve prevalecer em relação aos interesses individuais de cada participante para que o negócio obtenha sucesso.

Em síntese os autores citados chamam a atenção para o fato de que em acordos plurilaterais as partes não possuem vontades opostas e sim visando um agrupamento em prol de um objetivo comum, ou seja, temos convergência de vontades ao invés de divergência. Outro ponto importante citado acima, diz respeito ao regime jurídico dos contratos que podem ser típicos e atípicos, que vão ser descritos a seguir.

Pimenta (2005) divide os tipos de contratos de parceria empresarial em típicos e atípicos. O primeiro, segundo o autor é todo o contrato que possui modelo regulativo legal próprio, possuem efeitos característicos, possuem denominação própria, são as espécies negociais mais utilizadas no comércio jurídico e por esse motivo são regulados pelo sistema. Os atípicos, por sua vez, são aqueles que não têm regime legal próprio, são criados pelos agentes econômicos de acordo com a necessidade de cada um assim suprindo aquilo que os contratos típicos não contemplam.

Ferraz (2001) comenta que os contratos podem ser classificados como atípicos quando não existem em nível legal e nem na prática comercial e completa que a tipicidade de um contrato está diretamente ligada à existência do modelo regulativo.

Pode-se dizer que os contratos típicos em detrimento de sua grande utilização nas práticas comerciais possuem um modelo próprio regulamentado juridicamente e por sua vez os contratos que são criados pelos agentes econômicos, por motivos de adaptação a situação proposta que podem ser representados por alterações em contratos típicos ou criação de um novo instrumento são os chamados contratos atípicos.

3.4.2 Acordo-base

O acordo-base é o instrumento jurídico principal criado pelos participantes da *joint venture*, utilizado para constituir o empreendimento que se inicia.

Para Baptista e Durand-Barthez (1991) o acordo base é o documento que explica com maior exatidão o que foi acordado entre as partes.

Ferraz (2001) diz que o acordo base é o instrumento mais importante de uma *joint venture*, pois nele estarão contidas todas as regras que regem o funcionamento do empreendimento comum e se o tipo de sociedade for *incorporated*, o acordo contém as obrigações dos *co-ventures*, a constituição dos órgãos diretivos, políticas, distribuição de lucro a ser adotada entre outros elementos que constituem uma nova pessoa jurídica.

Basso (2002) defende que as cláusulas do acordo-base devem ser abordadas durante a negociação onde também são negociadas as premissas do novo negócio. É importante chamar a atenção ainda para os requisitos burocráticos e administrativos para obtenção de licenças e autorizações governamentais quando as parcerias envolvem transferência de tecnologias e licenças de patentes e registro de marcas. Para finalizar, chama atenção para algumas cláusulas que não podem deixar de existir na elaboração do acordo-base:

- a) Qualificação das partes, que significa identificação dos contratantes (razão social, sede, nacionalidade, código fiscal, registros, denominação em contrato);
- b) Definição e intenção das partes onde deve ser escrito claramente a finalidade que tem a elaboração deste acordo e os objetivos pretendidos com ele;
- c) Direitos e deveres devem ser redigidos de forma clara para o entendimento das partes;
- d) Definição técnica e execução do projeto que diz respeito a uma descrição detalhada de como acontecerá o funcionamento da empresa no presente e no futuro;
- e) Localização do projeto, onde será a sede do novo projeto;
- f) Imprevisão, força maior ou caso fortuito, cláusula que determina a ação em casos onde ocorrem fatos extremos que obrigam aos partícipes a revisão da parceria;
- g) Lei aplicável e foro competente são importantes principalmente no caso de *joint ventures* internacionais, pois definem onde e por quem será julgado um eventual problema entre as partes;
- h) Cláusula de sigredo, que obriga as partes a manter em sigilo dados e processos que possam expor alguma das partes;
- i) Comunicações, que descrevem a destinação e o meio pelo qual os *co-ventures* se comunicam;
- j) Língua, que consiste em definir o idioma no qual será redigido o acordo base.

Pode-se resumir com base nos conceitos apresentados que as cláusulas do acordo-base devem abordar o maior número possível de processos e situações que são inerentes a implantação da *joint venture* e explicitar o funcionamento de cada um desses assuntos, além de deixar bem claro os direitos e deveres dos participantes. Uma boa redação do acordo-base é de fundamental importância, pois trata-se de um instrumento que descreve com detalhes tudo aquilo o que foi acordado entre as partes e por isso seu conteúdo é consultado para esclarecer eventuais problemas que podem vir a ocorrer com o passar do tempo.

3.4.3 Contratos satélites

Ferraz (2001) classifica esse tipo de contrato como complementar ao principal (acordo-base) e lembra que sua validade está vinculada a uma referência no mesmo, para que tenha valor legal. O autor completa ainda que como exemplo de contratos satélites pode-se citar os contratos de tecnologia e licenciamento.

Basso (2002) comenta que independente do tipo de *joint venture*, para tornar possível uma associação é necessário complementar o acordo-base com alguns acordos satélites. Esse processo pode ser feito de forma separada, caracterizando o contrato satélite, ou pode ser feita concomitantemente ao acordo base como anexos. A autora chama atenção para a utilização do acordo satélite que é mais indicada porque quando essas negociações acontecem dentro do acordo-base, podem gerar demora na sua resolução, fato esse que pode enfraquecer a relação entre os *co-ventures* e atrasar o início do empreendimento desnecessariamente.

Pode-se concluir que os contratos satélites são aqueles feitos com o objetivo de complementar o acordo-base no que diz respeito a detalhar alguns serviços ou trocas que devem acontecer entre os participantes para o bom funcionamento do novo empreendimento. Como exemplo, pode-se citar os contratos de licença de marca, contratos de transferência de tecnologia, de fornecimento de maquinário e *know-how*.

3.5 *Joint ventures* segundo setores de atividade

Essa parte do estudo busca mostrar alguns setores de atividade que mais utilizam a *joint venture* como modelo de alavancagem de seus negócios.

Ferraz (2001) denomina *joint ventures* extrativas, as criadas para exploração de recursos naturais e petrolíferos que podem ser constituídas como *corporeted* ou *non-corporeted joint ventures*, que é o tipo mais utilizado devido a pouca influência direta nos ganhos dos envolvidos, já que apenas a exploração é conjunta e a comercialização é feita de forma individual.

Basso (2002) concorda que podem ser utilizados os dois tipos de associação e que a escolha vai depender do tipo de negócio uma vez que as variáveis envolvidas em cada operação podem envolver investimentos, cooperação técnica de riscos, mas diferente de Ferraz (2001) ela não aponta nenhuma das duas modalidades como uma tendência seguida por esse setor.

Os autores concordam que as *joint ventures* de exploração de recursos naturais e petrolíferos podem ser contratuais ou não sem que haja prejuízo para as partes. Essa decisão deve ser tomada de acordo com o tipo de associação a ser formada.

Em relação as *joint ventures* comerciais, Ferraz (2001) caracteriza como aquelas que têm como principal objetivo importar e distribuir produtos em um determinado país, e que geralmente são contratuais. Os produtos são enviados pela empresa estrangeira para seus *co-ventures* que se responsabilizam por sua comercialização e distribuição. O autor cita como exemplo, no Brasil, a *joint venture* entre a Samsung e a Brastemp.

Outro setor, é o de agrupamentos bancários que Basso (2002) caracteriza o como uma parceria na maioria das vezes contratual, em que o objetivo comum é simples e temporário e dá exemplos de parcerias formalizadas para troca de informações entre os participantes e parcerias para minimizar riscos em um investimento.

Ferraz (2001) concorda com o pensamento da autora em sua plenitude.

Conclui-se que esse tipo de associação devido a simplicidade de seus objetivos e ao seu caráter temporário, acontece com grande frequência no cotidiano das instituições bancárias.

Na indústria da construção, Basso (2002) defende que principalmente para execução de obras públicas, são cada vez mais comuns as associações e consórcios entre empresas devido ao tamanho da demanda contratada e ao alto risco inerente à empreitadas de grandes proporções. A autora completa seu pensamento citando que, geralmente, são relações meramente contratuais e que a divisão das tarefas é realizada de acordo com as competências de cada um de seus participantes, que trabalham de forma independente em suas funções, mas se reportam a um coordenador eleito pelo grupo responsável por ser o interlocutor da associação.

As características citadas pela autora sofrem uma pequena alteração no campo dos pequenos incorporadores que para repartir os riscos do negócio criam uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) que, de acordo com a legislação vigente no país, caracteriza uma pessoa jurídica distinta, responsável pelo empreendimento comum, ou seja, uma *corporated joint venture*.

Na pesquisa e na fabricação comum, Ferraz (2001) inclui todas as associações que tem como objetivo principal a busca de novas tecnologias e/ou novos produtos. O autor complementa que a racionalização dos custos individuais também pode se tornar um bom motivo para essa associação que tem como característica a longa duração e a constituição de uma *corporated joint venture* por envolver particularidades como por exemplo a propriedade industrial.

Já nas associações de investimento, Basso (2002) define como uma relação entre *co-ventures* de países diferentes e de tamanhos diferentes onde existe o investimento financeiro e o aporte de tecnologia para a produção e comercialização de produtos em países em via de desenvolvimento. O objetivo pretendido nesses casos a partilha dos resultados obtidos e esse tipo de *joint venture* torna-se essencial para empresas que desejam expandir-se geográfica e mercadologicamente.

3.6 Etapas de implantação de uma *joint venture*

Ferraz (2001) cita algumas análises que devem ser realizadas pelos partícipes de uma *joint venture*, a fim de avaliar pontos cruciais para o sucesso do novo empreendimento, são eles:

- a) Protocolo de intenções que servem para descrever o novo negócio contendo os objetivos gerais, as políticas e as estratégias a serem adotadas na gestão dessa empresa, o período de existência da parceria se necessário, segmento de mercado a ser explorado entre outras informações inerentes ao negócio. Em resumo esse protocolo deve levar em consideração tudo o que será necessário para a realização da parceria e o *modos operandi* do negócio.
- b) Análise das motivações dos *co-ventures* consistem em analisar os motivos que levaram as partes envolvidas a participarem da parceria. Trata-se de uma importante avaliação do ponto de vista estratégico porque diferentes níveis de motivação podem gerar entre os participantes diferentes níveis de comprometimento com o negócio, fato que pode ter conseqüências muito negativas para o sucesso do negócio.
- c) Análise das contribuições a serem efetivadas pelos agentes envolvidos na formação da *joint venture* – tem a função de esclarecer entre os participantes com o que, cada um vai contribuir para que a *venture* em questão conquiste os seus objetivos. Essa análise leva em consideração os ativos tangíveis e atribui valor também aos ativos intangíveis.

- d) Identificação do futuro corpo diretivo do negócio – trata-se de uma fase comum em qualquer tipo de negócio que consiste em atribuir a um determinado grupo de pessoas as funções de direção no novo empreendimento, tornando-as assim responsáveis pela administração.
- e) Protocolo de análise das vantagens de cada parceiro para medir o nível de interesse na realização do futuro empreendimento – tem vital importância para o desenvolvimento de uma *joint venture*, o fato das partes obterem as vantagens desejadas para que ocorra um igual nível de interesse na realização do negócio. A análise das motivações pode ser utilizada como base para avaliação deste item.
- f) Análise dos fenômenos microeconômicos – tem como objetivo realizar um estudo detalhado do mercado e suas variáveis, do ponto de vista financeiro realizar projeções dos resultados esperados, para servirem como base da análise de risco do negócio. Outros pontos importantes são a análise da necessidade de ativos imobilizados como edificações e equipamentos e a manipulação dos elementos de gestão da empresa como políticas a serem adotadas e os recursos humanos disponíveis.

Basso (2002) defende que as empresas que pretendem aderir a essa modalidade comercial, precisam cumprir um protocolo composto por dados que dêem o subsídio necessário para avaliar os meios disponíveis em relação aos objetivos propostos. Os dados a serem analisados são os seguintes:

- a) Definição do projeto que pretende explicitar o objeto do contrato, ou seja, se é um projeto industrial, transferência de tecnologia, prestação de serviços, pesquisa e desenvolvimento e outros;
- b) Pretensões e motivações dos participantes com a constituição do novo empreendimento. Esse tópico descreve o objetivo que cada partícipe pretende atingir com a parceria;
- c) Estratégias a serem adotadas e os resultados esperados que são necessários para alinhar entre os *co-ventures* esses dois tópicos que são de fundamental importância na parceria pois demonstram os caminhos que serão utilizados em busca do objetivo comum;
- d) O tipo de *joint venture* a ser constituída, *corporated* ou *unincorporated*, no caso da primeira é necessário especificar qual a legislação societária, no caso de associação de capitais deve conter os riscos das partes e suas respectivas responsabilidades e tudo isso levando em consideração a legislação do país hospedeiro;

- e) O capital a ser integralizado pelas partes, onde são considerados os bens tangíveis e intangíveis. Vale salientar que essa integralização pode ser feita através de moeda e/ou equipamentos necessários à realização do negócio;
- f) Direitos e deveres dos *co-ventures*;
- g) Escolha da forma de administração do novo empreendimento, independentemente do tipo de *joint venture* escolhido. Significa acordar como vão ser tomadas as decisões a respeito da gestão do negócio (assembleia, por uma comissão ...) e como serão escolhidos os responsáveis;
- h) Necessidade de financiamento deve conter uma cláusula que descreva o procedimento a ser adotado em caso de necessidade e o papel de cada um dos participantes do processo, incluindo a escolha das fontes de financiamento que serão utilizadas;
- i) Caso necessário, formação de pessoal também é necessário acordar aos responsáveis por aplicar e arcar pelo treinamento caso seja necessário;
- j) Distribuição de perdas e ganhos dentro do novo empreendimento;
- k) A necessidade ou não da criação de contratos satélites que são complementares ao acordo base e dizem respeito a transferência de tecnologias e licenciamento de marcas patentes entre outros;
- l) Cláusula para abordar a duração do contrato, lembrando que podem ter ou não um tempo determinado para operar.
- m) Um numeroso número de cláusulas pode ser acrescido nos itens acima, tais como: possibilidade de cessão de cotas; leis aplicáveis; possibilidades de modificação; acordos de segredo sobre transferência de tecnologias entre outras que podem variar de acordo com a necessidade de cada contrato.

Todas as análises propostas pelos autores acima citados correspondem à negociação para a formação do acordo-base entre as partes. Trata-se de uma fase que, segundo o pensamento dos autores, é necessário que os partícipes analisem as motivações que os levaram a propor o negócio, uma descrição detalhada da parceria a ser realizada, que inclua os direitos e deveres de cada participante, que estabeleça as políticas e estratégias a serem adotadas no novo empreendimento, além da proposição de um corpo diretivo responsável pela gestão da parceria e uma análise microeconômica para avaliar a probabilidade de sucesso da *joint venture*. Trata-se de uma fase muito importante onde devem ser abordados a exaustão os itens listados acima,

com o objetivo de esclarecer entre os partícipes o maior número possível de dúvidas a respeito da parceria.

3.7 Motivações para a criação de uma *joint venture*

Ferraz (2001) cita alguns fatores que motivam a criação de uma *joint venture*, dentre eles destacam-se:

- a) A possibilidade da união de esforços e divisão das responsabilidades, que permitem aos partícipes a atuação em projetos onde normalmente não teriam como participar sozinhos;
- b) A atuação em novos mercados;
- c) Uma motivação relevante para as *joint ventures* internacionais são os benefícios financeiros para a produção no mesmo país onde os produtos serão comercializados;
- d) Razões internas da instituição como: limitação de investimento, divisão dos riscos, economias de escala, partilhar canais de distribuição e mão de obra;
- e) Razões competitivas como expansão do negócio, implantação de projetos com maior agilidade, ganhos de espaço no mercado, evitar duplicidade de projetos e guerras de preço desnecessárias.
- f) Razões estratégicas como: exploração de novos negócios, transferência de tecnologia, diversificação de produtos, penetração em novos mercados,

Em resumo pode-se afirmar que muitas são as motivações para que empresas se utilizem da criação de uma *joint venture* como estratégia de alavancagem de negócios. De acordo com as idéias apresentadas pelo autor esses acordos quando são bem elaborados podem fazer com que as empresas superem seus limites e obtenham ganhos no processo produtivo e várias vantagens de mercado tornando esse modelo muito atraente para as empresas.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso a seguir tem o objetivo de apresentar a *joint venture* formada entre o Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB e a Universidade Gama Filho – UGF, apresentando um breve histórico das instituições e descrevendo todo o processo de formação desta parceria.

4.1 Breve histórico das instituições

As informações a seguir foram retiradas de documentos internos de cada uma das instituições envolvidas e de seus respectivos websites.

4.1.1 Centro de Ensino Tecnológico de Brasília - CETEB

Com sede em Brasília, o CETEB é uma organização que há 40 anos desenvolve e implementa programas educacionais, forma e desenvolve pessoas, presta assessoria a instituições públicas e privadas, elabora publicações técnicas e materiais didáticos para cursos presenciais e a distância, no Brasil, na América Latina e África, principalmente.

A Instituição possui como diferenciais estratégicos o foco e orientação a resultados, praticando um trabalho orientado para criação de valor e de soluções focados nas reais necessidades das organizações. Sua experiência de mercado permite que os novos desafios sejam superados com base nos projetos já realizados, minimizando erros e maximizando os pontos fortes identificados.

O CETEB possui conhecimento e experiências únicos que quando combinados proporcionam competências necessárias para o alcance de sua missão. Dentre elas, destacam-se uma equipe multidisciplinar experiente e qualificada, agilidade para mobilizar capital intelectual, competência e capacidade instalada de produção de material didático e cursos, uma estrutura organizacional dinâmica e flexível, materiais didáticos auto-instrucionais, apoio pedagógico, tutoria e avaliações presenciais, modernos mecanismos de gestão do conhecimento e aprendizagem contínua dos projetos realizados.

Entre os produtos e soluções oferecidos pelo CETEB, destacam-se:

- a) Projeto Aceleração da Aprendizagem (PAA) – Correção do fluxo escolar dos alunos repetentes da educação básica (Ensino Fundamental e Médio), com dois ou mais anos de defasagem idade-série;
- b) Educação de Jovens e Adultos (EJA) – Ensino a distância com materiais didáticos auto-instrucionais, com tutoria e avaliações presenciais para certificação de jovens e adultos no Ensino Fundamental e Médio;

- c) Programa Revoada – Alfabetização inicial, alfabetismo funcional e desenvolvimento de habilidades de leitura, escrita e matemática nas séries iniciais do Ensino Fundamental e de Jovens e Adultos, além da formação de alfabetizadores e gestores educacionais;
- d) Cursos de capacitação e formação continuada presenciais e a distância – Cursos de capacitação profissional e de formação continuada para empresas e público em geral. Elaboração de cursos sob demanda e totalmente customizados;
- e) Oficinas pedagógicas – Formação profissional para educadores e profissionais diversos;
- f) Assessoramento técnico – Assessoria na área educacional para países, estados, distritos e municípios, instituições públicas e privadas.

Ao longo de sua história o CETEB prestou serviços e obteve reconhecimento de seu trabalho, dos mais diversos tipos de organizações, dentre elas podemos citar:

- a) Governo Federal: Ministérios do Trabalho, da Saúde, da Justiça, das Relações Exteriores da Educação do Brasil;
- b) Secretarias Estaduais de Educação de todos os estados do país;
- c) Governos Municipais: Mais de 1000 Secretarias Municipais de Educação;
- d) Instituições Públicas e Privadas: Petrobrás, Ministério Público da União, Tribunal de Justiça do Mato Grosso, Eletronorte, SERPRO, SEBRAE, CAESB, SENAT, FAAP, Instituto Ayrton Senna, entre outras;
- e) Universidades: Universidade Gama Filho – UGF, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, – Universidade de Brasília – UnB, Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT e União Educacional de Brasília – UNEB;
- f) Projetos Internacionais: Moçambique, Colômbia, Venezuela, El Salvador, República Dominicana e Japão; e
- g) Organismos Internacionais: UNICEF, PNUD e Banco Mundial (BIRD).

4.1.2 Universidade Gama Filho

A Universidade Gama Filho – UGF com sede no Rio de Janeiro, nasceu em 1939 com a criação do ginásio de Piedade pelo ministro Luiz Gama Filho. Tem como missão,

educar com excelência e produzir conhecimento, formando profissionais competentes e comprometidos com valores éticos e a construção de uma sociedade justa e democrática. Sua visão é ser uma instituição reconhecida regional, nacional e internacionalmente pela formação de profissionais competentes, em sintonia com as necessidades da sociedade, e pela produção de conhecimento.

A cada ano, a Gama Filho constitui-se num verdadeiro referencial de ensino, qualidade e tradição, além de reconhecida como uma das mais importantes instituições de ensino superior do Rio de Janeiro. A Universidade conta hoje com o Campus Gonzaga da Gama Filho e as Unidades Centro-Candelária e Barra-Downtown. O Colégio Gama Filho, em Piedade, também faz parte da instituição (www.ugf.br).

A UGF conta com um leque de cursos que formam aproximadamente três mil profissionais por ano, nos seguintes cursos:

- a) Graduação nas áreas de ciências humanas e sociais, ciências exatas e tecnológicas e ciências da saúde;
- b) Graduação tecnológica, que tem menor duração e formam profissionais em diversas áreas de gestão direcionadas a um mercado mais específico;
- c) Pós graduação nas áreas de ciências humanas e sociais, ciências exatas e tecnológicas e ciências biológicas e biomédicas;
- d) Cursos de extensão voltados para profissionais que desejam adicionar conhecimentos teóricos e práticos acerca de diversos tipos diferentes de negócio;
- e) Mestrado e Doutorado em Direito, Educação Física e Filosofia;
- f) Cursos de atualização profissional e cursos de idiomas.

Toda essa experiência de 70 anos de bons serviços prestados ao mercado e sua estrutura fazem com que a Universidade Gama Filho

4.2 Relato do caso

Para contextualizar o início desse estudo de caso é importante fazer um breve comentário a sobre educação a distância no Brasil, que foi o ponto de partida para todo o processo. Com o passar dos anos a educação a distância ganhou grande impulso com a disseminação das tecnologias da informação e comunicação – TICs e a crescente utilização da Internet. Esses fatores vem contribuindo para que essa modalidade de ensino seja cada vez mais explorada

no Brasil e no mundo. Tal fenômeno foi responsável por iniciar o processo entre o Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB e a Universidade Gama Filho – UGF, que será descrito a seguir:

- a) Identificação da oportunidade;
- b) Procura de um parceiro;
- c) Negociação do contrato de parceria;
- d) Preparação da estrutura da empresa;
- e) Início das atividades;
- f) Criação de pessoa jurídica exclusiva para gestão do novo negócio;
- g) Expansão da empresa e status atual da parceria;

4.2.1 Identificação da Oportunidade

A busca pela melhoria contínua e a experiência na prestação dos mais variados tipos de serviço na área educacional, aliado ao grande crescimento do ensino a distância, fizeram com que o CETEB identificasse nesse fenômeno, uma ótima oportunidade de crescimento.

Depois de identificada a oportunidade, foram realizadas várias reuniões envolvendo a direção e alguns parceiros comerciais, que tinham como principal objetivo, traçar quais seriam as estratégias a serem adotadas pela empresa para ingressar no mercado preterido. Foi proposta inicialmente a adaptação de alguns produtos oferecidos pelo CETEB a modalidade de ensino a distancia, no entanto essa estratégia não foi posta em prática porque tinha algumas limitações do ponto de vista jurídico e pouco apelo comercial.

Em uma pesquisa de mercado foi identificado que os de cursos de pós-graduação *lato-sensu* a distância, apresentavam uma demanda crescente e que os cursos ofertados pelo mercado eram de baixa qualidade e ministrados por instituições desconhecidas em parceria com grandes universidades.

Todo o processo realizado concluiu que a entrada no mercado de pós-graduação *lato-sensu* a distância, se mostrava até então a melhor estratégia a ser seguida. Após a definição da estratégia de entrada, foram realizados estudos de viabilidade e o levantamento das informações acerca da legislação a ser seguida para aquisição da autorização para que o CETEB ficasse apto a ministrar o curso, expedida pelo órgão competente.

As análises realizadas apontaram dois grandes problemas que inviabilizariam que o CETEB oferecesse o curso, o primeiro em relação a autorização do MEC (Ministério da Educação), que fazia algumas exigências que a empresa em virtude de suas limitações de tamanho não poderia cumprir, e o segundo problema era a dificuldade de superar as barreiras de entrada desse mercado sem a chancela de uma grande universidade. Com isso se iniciou a procura de um parceiro para formar uma *joint venture* que possibilitasse a realização desse novo negócio.

4.2.2 Procura de um parceiro

Para buscar um parceiro no mercado, foram estabelecidos três filtros nos quais os possíveis parceiros tinham que passar para que se iniciasse qualquer tipo de conversa, o primeiro identificou todas as instituições que tinham autorização para oferecer os cursos, o segundo eliminou da lista aquelas que já ofereciam o curso no mercado sozinhas ou em parceria com outras empresas e o terceiro filtro classificou as remanescentes de acordo com o tamanho.

Dos poucos possíveis parceiros que restaram a UGF era a primeira opção, devido ao bom relacionamento existente entre as partes e por isso logo foi marcada uma reunião inicial para que o CETEB levasse ao conhecimento da UGF a intenção de formalizar uma parceria para oferecer os cursos de pós-graduação *lato-sensu* a distância.

A UGF em um primeiro momento se mostrou um pouco frustrada devido a um insucesso ocorrido recentemente com um parceiro que propôs um modelo de negócio parecido, mas mesmo assim aceitou iniciar as negociações com o CETEB.

4.2.3 Negociação do contrato de parceria

Várias foram as viagens e visitas realizadas entre os representantes das partes, com o intuito de conhecer melhor os parceiros, no que diz respeito a avaliação das estruturas físicas e de pessoal de cada um dos partícipes.

O início das negociações foi marcado por uma indecisão muito grande por parte da UGF em relação às diretrizes do negócio. Tal sentimento causou uma demora acentuada para a evolução da discussão dos termos do contrato, fato que chegou a causar algum desgaste entre as partes em determinado momento.

A elaboração do contrato em resumo procurou descrever o papel de cada um dos envolvidos dentro do novo negócio, além da criação de cláusulas que norteavam a resolução de

possíveis problemas futuros. Tratou-se de uma fase complicada, uma vez que as partes sempre discordavam em relação a algumas cláusulas de blindagem impostas por ambos os lados cujas discussões faziam com que o contrato não fosse finalizado.

Após dois meses de constantes conversas e de algumas concessões feitas por ambas as partes, chegou-se a um denominador comum e as partes pré-acordaram um modelo que permitia o início dos trabalhos. Isso fez com que o CETEB iniciasse a preparação de alguns cursos na área de educação que iriam servir como projeto piloto da parceria e que após a implantação deste, as partes voltariam a se reunir para uma definição do contrato final a ser utilizado.

4.2.4 Preparação da estrutura da empresa

O CETEB após esta primeira definição iniciou o processo de elaboração dos cursos e de adaptação de seus recursos para comportar em sua estrutura mais esse produto. Pessoas foram contratadas para a elaboração de todo o material dos cursos, foi necessária a aquisição de um protótipo de plataforma virtual, que serviria para gerenciar toda a interação existente entre professores e alunos, foi acrescido ao programa de gerenciamento financeiro dos alunos um módulo específico para fazer o controle das matrículas, elaboração de todo o material comercial para a divulgação do novo produto, além da contratação de pessoal para suportar o aumento no volume de tarefas das áreas que já existiam.

Para que essas mudanças pudessem ser realizadas seria necessário um alto investimento por parte do CETEB é a falta de um contrato definitivo elevou e muito o risco do negócio uma vez que não era possível ter absoluta certeza de que a parceria realmente iria continuar.

Todo o processo de adaptação e elaboração do material didático, customização da plataforma e dos programas de controle, durou aproximadamente quatro meses e findo este processo todo o material foi encaminhada a UGF para avaliação e aprovação para que finalmente o produto pudesse ser lançado no mercado.

4.2.5 Início das atividades

Depois de aprovados, os cursos começaram a ser comercializados pelo CETEB em Brasília e posteriormente para o resto do Brasil. Muitas foram as dificuldades encontradas no começo desse trabalho porque as pessoas não conseguiam entender como um processo realizado completamente pelo CETEB em Brasília, poderia pertencer a UGF do Rio de Janeiro, a causa desse problema estava ligada a falta de informação que existia por parte da universidade carioca em relação aos cursos do CETEB. O aluno ao entrar em contato com a universidade no Rio de Janeiro, dificilmente conseguia uma explicação sobre o funcionamento dessa parceria.

Com o decorrer dos meses foram sendo elaborados e aprovados cursos em diversas áreas e com isso o negócio foi crescendo gradativamente. Foram celebrados vários convênios que garantiam a seus dependentes ótimos descontos fato que fomentou e muito as vendas; Outro fator importante foi a progressão salarial de alguns órgãos públicos que concediam aumentos substanciais a funcionários públicos que apresentassem o título de especialização.

O negócio se mostrou bem rentável no mercado brasiliense e já começava a se expandir para o estado de Goiás, mas ainda faltava uma definição entre as partes para que fosse elaborado um plano de expansão para todo o país.

4.2.6 Criação de uma pessoa jurídica distinta para gerir o novo negócio

De acordo com a experiência adquirida com o lançamento e a comercialização dos primeiros cursos, foi elaborado um contrato que mantinha o modelo que estava sendo utilizado, mas acompanhado da criação de uma nova pessoa jurídica responsável apenas pelos produtos pertencentes ao objeto do negócio.

Nasceu, então, o Instituto Formação para a Educação – POSEAD, que é formada única e exclusivamente por representantes do CETEB em seu quadro social. A assinatura do contrato e o surgimento de uma pessoa jurídica criada para cuidar especificamente dos interesses da *joint venture* possibilitaram uma maior interação entre os partícipes do negócio, fato que potencializou e muito os esforços realizados por ambas as partes em prol do alcance do seu objetivo comum.

4.2.7 Da expansão do negócio e status atual da parceria

A definição do modelo de negócios entre as partes, fez com que recursos fossem alocados na expansão da rede de vendedores e do número de pólos de atendimento, que gerou ótimos resultados em termos de crescimento. Esse elevado crescimento exigiu uma nova avaliação da estrutura de pessoal que vem crescendo a cada dia que passa.

Em 2009, o programa POSEAD já oferece mais de setenta cursos, em várias áreas do conhecimento, que são comercializados por uma rede de mais de quinhentos colaboradores espalhados pelo Brasil, além dos pólos que estão presentes em vinte e três estados. Atualmente conta com cento e cinquenta funcionários fichados e uma infinidade de pessoas ligadas ao processo como um todo. A nova sede da empresa está sendo construída no SIA com capacidade para acomodar trezentos funcionários. E, devido ao sucesso da parceria a POSEAD administra hoje tudo aquilo que diz respeito a educação a distância dentro da UGF e em apenas três anos de existência matriculou aproximadamente trinta mil alunos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com base nos conceitos apresentados é possível traçar um paralelo entre tudo aquilo que aparece na teoria e o que realmente acontece na prática no intuito de identificar quais as semelhanças e diferenças entre as idéias propostas e suas aplicações.

Em primeiro lugar fazendo uso do conceito elaborado por Pimenta (2005), utilizado na página 10 do embasamento teórico, que define *joint venture* como vínculo jurídico estabelecido entre empresas que combinam seus esforços em determinada atividade em busca de um objetivo comum e denomina esse fenômeno de parcerias empresariais, pode-se dizer que esse pensamento descreve perfeitamente o processo analisado no estudo de caso onde os partícipes uniram seus esforços com o objetivo de comercializar cursos de pós-graduação *lato-sensu*, para todo o país, de acordo com os dados apresentados na página 28 do estudo de caso.

Quanto ao tipo, o estudo de caso mostra uma parceria nacional, que segundo as idéias apresentadas por Basso (2002) na página 12, acontecem quando as associações envolvem instituições de mesma nacionalidade. Ainda quanto ao tipo trata-se de uma *equity joint venture* que segundo a mesma autora acontece quando a associação envolve movimentação de capital e essa necessidade de capital para investimento fica explícita no caso estudado que relata a necessidade de investimento para adequação da estrutura e aquisição da plataforma virtual, de acordo com a página 29 do estudo de caso.

Uma *joint venture* é considerada *incorporated*, de acordo com as idéias de Ferraz (2001) página 13, quando a união das duas empresas resulta na criação de uma terceira pessoa jurídica, uma empresa controlada por outras empresas de acordo com a participação societária e são consideradas *unincorporated*, de acordo com as idéias de Pimenta (2005) página 14, são aquelas regidas por contrato sem a necessidade da criação de uma pessoa jurídica distinta. O estudo de caso contempla os dois tipos uma vez que o começo da parceria era regido por contrato (*unincorporated*) entre as partes e posteriormente foi criada uma pessoa jurídica específica responsável pelo negócio, como descrito na página 30 do estudo de caso. Uma diferença importante é que a empresa formada no caso é controlada por apenas uma das partes, o que contraria a literatura que defende o envolvimento de todas as partes mesmo que suas participações sejam diferentes.

Quanto à duração, de acordo com Basso (2002) página 15 uma *joint venture* é transitória quando o projeto a ser implantado possui um prazo determinado para acontecer e permanente quando não existe nenhum prazo estimulado. O caso em nenhum momento fala sobre o prazo de término da parceria, logo, trata-se de uma parceria permanente.

Os contratos segundo Pimenta (2005), página 15, são classificados como típicos quando possuem modelo regulativo e atípico não tem regime legal próprio. A *joint venture* formada pelos partícipes faz uso de um contrato atípico uma vez que as cláusulas foram elaboradas pelas partes e não possuem modelo regulativo legal, como exposto na página 28 do estudo de caso.

O acordo-base para Ferraz (2001) página 16, deve abordar o maior número possível de processos e situações que são inerentes a implantação da *joint venture* e explicitar o funcionamento de cada um desses assuntos, além de deixar bem claro os direitos e deveres dos participantes. Essa etapa foi seguida a risca pelos participantes do estudo realizado, pois suas relações, direitos e deveres, foram descritos em detalhes e discutidos pelas partes a exaustão, até que ambos ficassem satisfeitos com o instrumento, como descrito na página 28 do estudo de caso.

Para Ferraz (2001), página 22, as motivações para que empresas se utilizem da criação de uma *joint venture* como estratégia de alavancagem de negócios são abundantes, de acordo com as idéias apresentadas pelo autor, esses acordos, quando são bem elaborados podem fazer com que as empresas superem seus limites e obtenham ganhos no processo produtivo, de competitividade e estratégicos. No caso pode-se retirar que a motivação principal da UGF era melhorar sua área de pós-graduação *lato-sensu* a distância que não estava sendo explorada tão bem quanto poderia. Já o CETEB com a parceria criou condições para a exploração de um novo mercado, expandiu sua área de atuação criando pólos por todo o Brasil, diversificou seu produto, explorou a marca UGF e partilhou canais de distribuição, de acordo com a página 27 do estudo de caso.

Na implantação, segundo a idéia de Ferraz (2001), página 20, é necessário que os partícipes analisem as motivações que os levaram a propor o negócio, uma descrição detalhada da parceria a ser realizada, que inclua os direitos e deveres de cada participante, que estabeleça as políticas e estratégias a serem adotadas no novo empreendimento e uma análise microeconômica para avaliar a probabilidade de sucesso da *joint venture*, como citado na página 28 do estudo de caso. Dos itens citados acima, a grande maioria foi analisada pelas partes na confecção do acordo-base da parceria, mas a análise microeconômica foi realizada de forma superficial, quando foi identificada a oportunidade do negócio, ou seja, não foi cumprida uma etapa, que de acordo com as idéias dos autores, é de fundamental importância para a realização de uma *joint venture*.

6 CONCLUSÃO

Os conceitos de *joint ventures* e suas particularidades, correlacionados com os dados do estudo de caso apresentado, permitiram demonstrar muitas similaridades e algumas diferenças entre a teoria e a prática. Dentre as diferenças pode-se destacar que o investimento necessário partiu apenas de uma das partes integrantes do acordo. Outro ponto importante diz respeito a migração ocorrida no meio do processo do estudo de caso, onde a parceria passou de *unincorporated* no início do processo onde as relações eram contratuais e passou a ser *incorporated* com a criação de uma pessoa jurídica específica com uma particularidade não abordada na teoria, onde apenas um dos partícipes tem o controle total do novo empreendimento.

Afirma-se que o trabalho cumpriu o seu objetivo ao descrever o processo de implantação e apontar suas principais vantagens e desvantagens do processo. As principais vantagens identificadas pelos partícipes foram à possibilidade de desenvolvimento do negócio, a facilidade de adaptação do modelo as necessidades, a credibilidade criada pela associação do produto a marca e a diversificação de produtos e serviços. Como desvantagens foram citadas o desgaste para a definição do acordo-base, o alto índice de dependência gerado entre as empresas que muitas vezes geram atrasos desnecessários na aprovação dos cursos e na emissão dos certificados e a comunicação entre as partes quando não planejada pode gerar problemas de convivência.

Infere-se de todo o contexto do trabalho, que as *joint ventures* proporcionam um infinito número de possibilidades de aplicação, o que significa sua utilização nas mais diferentes áreas, que adaptam a parceria de acordo com suas necessidades específicas. Esse seu caráter híbrido dificulta e muito uma regulamentação jurídica.

A partir deste trabalho pode-se concluir que a utilização das *joint ventures* como uma estratégia de alavancagem para empresas vem se mostrando uma ferramenta poderosa para empresas que buscam o crescimento. Tem como principais vantagens o compartilhamento de risco do negócio, a penetração em novos mercados, transferências de tecnologia, possibilidade de ganhos em escala, expansão geográfica, diversificação de produtos entre outros ganhos. Suas desvantagens na maioria dos casos acontecem por problemas na relação entre os *co-ventures* que podem ter origem em um acordo-base mal elaborado, quando os parceiros têm graus de interesse muito diferentes e por isso não se dedicam ao sucesso do negócio ou eventuais problemas gerados por ingovernabilidades.

O presente trabalho limitou-se a apresentar apenas os conceitos básicos de *joint venture* devido ao tempo de pesquisa e ao modelo exigido para entrega desta monografia, por isso é válido lembrar que existem outras variáveis que pertencem ao processo de implantação desse tipo de parceria.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, José Augusto Engrácia. **Os Grupos de Sociedades**. Coimbra: Almedina, 1993.
- BAPTISTA, Luiz O.; DURAND-BARTHEZ, Pascal. **As Joint Ventures no Comércio Internacional**. Paris: FEC, 1991.
- BASSO, Maristela. **Joint Ventures: Manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.
- CARVALHO, Patrícia. **Joint Venture: Uma visão econômico-jurídica para o desenvolvimento empresarial**. Curitiba: Juruá Editora, 2003.
- FERRAZ, Daniel Amin. **Joint Venture e Contratos Internacionais**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2001.
- GARCEZ, José Maria Rossani. **Curso de Direito Internacional Privado**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- LAMY FILHO, Alfredo; BULHÕES PEDREIRA, José Luis. **A lei das S.A.** Rio de Janeiro: Renovar, 1992.
- LE PERA, Sergio. **Joint Venture y Sociedad: Acuerdos de coparticipación empresaria**. Buenos Aires: Astrea, 1984.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PIMENTA, Eduardo Goulart. **Joint Ventures: Contratos de parceria empresarial no direito brasileiro**. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2005.
- RASMUSSEN, U. W. **Holding e Joint Ventures: Uma análise transacional de consolidações e fusões empresariais**. São Paulo: Aduaneiras, 1988.
- POSEAD. Disponível em: <www.posead.com.br>. Acessado em: 20 de maio de 2009.
- CETEB. Disponível em: <www.ceteb.com.br>. Acessado em: 20 de maio de 2009.
- UGF. Disponível em:< www.ugf.br>. Acessado em: 20 de maio de 2009.