

Alianças estratégicas em tecnologia e inovação: a *joint venture* Nokia-Gradiente

Nelson Aparecido Gomes Villaça

Mestre em Administração – UNINOVE;
Professor na graduação – UNINOVE.
nvillaca@uninove.br, Bragança Paulista [Brasil]

Samuel Torrezan

Mestrando em Administração
e Especialista em Administração Universitária – UNINOVE;
Especialista em Administração Financeira – UNISANT'ANA;
Professor na graduação – UNINOVE/UNIP.
storrezan@yahoo.com.br, São Paulo [Brasil]

Atualmente, no meio acadêmico e empresarial, grande importância e destaque têm sido dados à formação de alianças estratégicas. Todavia são poucos os estudos disponíveis relativos à formação e à consolidação de alianças estratégicas nacionais e internacionais no Brasil. Nessa perspectiva, o presente artigo visa a contribuir para o desenvolvimento do tema em questão, apresentando e analisando um caso bem-sucedido de aliança estratégica em tecnologia e inovação entre uma empresa estrangeira, a Nokia, e uma nacional, a Gradiente.

Palavras-chave: Alianças estratégicas.
Alianças estratégicas em tecnologia.
Alianças estratégicas internacionais.

1 Introdução

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), alianças estratégicas são interpretadas como parcerias entre empresas, em que todos os recursos disponíveis, tais como tecnologia, capacidade produtiva e competências essenciais, são combinados para perseguir interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços.

No fim da década de 1990, o mundo vislumbrou, no número crescente de alianças estratégicas, a resposta lógica e oportuna às intensas e rápidas mudanças na atividade econômica, na tecnologia e no avanço do processo de globalização (DOZ; HAMEL, 1998).

No Brasil, assim como no exterior, vem crescendo o interesse por estudos sobre as alianças estratégicas nas mais diferentes áreas, tais como na administração, economia, sociologia e direito. Entretanto, em nosso país, ainda são poucos os estudos sobre formação e consolidação de alianças estratégicas nacionais e internacionais (KLOTZLE, 2002).

Este artigo apresenta o caso Nokia-Gradiente, uma bem-sucedida aliança estratégica entre uma empresa estrangeira com forte atuação no campo de tecnologia de ponta (telefonia móvel) e a nacional, Gradiente, atuando no segmento de aparelhos celulares em um mercado doméstico, tendo como objetivos:

- Contextualizar e familiarizar conceitualmente o leitor com o assunto tratado, qual seja, alianças estratégicas entre organizações de diferentes nacionalidades (Nokia e Gradiente), envolvendo transferência de tecnologia no segmento de aparelhos celulares;
- Apresentação e discussão de uma situação específica de uma estratégia de cooperação entre organizações concorrentes de diferentes nacionalidades;
- Identificação das motivações, ganhos, características, objetos e ensinamentos para os participantes da aliança estratégica.

Para tanto, o presente artigo apresenta os conceitos primordiais sobre o tema tratado,

descreve as empresas envolvidas, o processo de cooperação e os resultados obtidos, finalizando com as conclusões.

A elaboração deste artigo exigiu a revisão bibliográfica de várias abordagens sobre as características das alianças estratégicas no ambiente econômico e a identificação da estratégia utilizada no caso Nokia-Gradiente, mediante análise de informações de ambas as empresas e da própria aliança.

2 Considerações preliminares

Na imprensa nacional e estrangeira é comum o anúncio da criação ou dissolução de alianças estratégicas entre empresas. A popularidade desse tipo de estratégia tem sido encarada como algo decorrente do contexto econômico mundial que, nos últimos anos, modernizou-se sobremaneira, tendo como palavra de ordem a competitividade. Nesse cenário, ou as economias regionais acompanham esse processo de modernização, ou correm o risco de ficar à margem da nova ordem econômica mundial. Estaria aí o sentido ou o propósito de grande parte das parcerias (alianças estratégicas) envolverem, pelo menos, duas nacionalidades distintas. Nesse processo, o Brasil não é exceção. Tomemos como exemplo a criação da American Beverage Company (Companhia de Bebidas das Américas ou simplesmente Ambev)¹ da “fusão” Interbrew/Ambev², que gerou a Inbev, bem como a participação de empresas estrangeiras no processo de privatização e a entrada maciça de investimentos diretos.

Assim, a formação de alianças estratégicas internacionais não se estende, por sua vez, apenas aos países industrializados. Diversas parcerias internacionais vêm sendo feitas entre empresas multinacionais e empresas de países emergentes ou mesmo entre firmas oriundas de países em desenvolvimento (VONORTAS; SAFIOLEAS, 1997).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), uma das principais razões para o desenvolvimento de uma aliança estratégica internacional é que, em geral, as corporações multinacionais têm um desempenho superior ao das empresas que

operam em base doméstica, ou seja, assim como toda aliança estratégica, a principal razão é a possibilidade de obtenção de maiores lucros. No mesmo sentido, Copeland, Koller e Murrin (apud NOGUEIRA, 1999) observam que o principal objetivo da maioria das empresas é a criação de valor para seus sócios ou acionistas e que o gerenciamento do valor de qualquer empresa é focado na criação valorativa advinda de suas estratégias de negócio bem como nas suas decisões de investimento ou de alianças estratégicas.

Assim, a presença em mercados-chave, aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos, redução dos custos, investimentos em mão-de-obra e desenvolvimento de novas tecnologias, entre outros, passaram a ser considerados fundamentais para sobrevivência e aumento de competitividade: as alianças estratégicas têm sido traduzidas como forma de dominação na modalidade dos negócios futuros (LORANGE; ROOS, 1993). Entretanto, a participação em vários mercados, emergentes ou não, consiste em uma atividade particularmente onerosa e arriscada para a maioria das empresas. Afinal, poucas têm capacidade de duplicar, triplicar ou quadruplicar suas cadeias de valores em mercados tão diferentes.

Segundo Chan e Wong (1994, p. 34), a razão para o estabelecimento de uma aliança estratégica não se explica simplesmente pela replicação das cadeias de valores em locais diferentes:

[...] a competição global exige uma competência simultânea em termos de um aprendizado amplo e irrestrito, de escala global e de responsabilidade local. Uma firma individual não parece possuir todos esses recursos e tais competências estratégicas para ser globalmente competitiva.

No mesmo sentido, Yoshino e Rangan (1996) destacam que as organizações criam alianças para ter acesso a mercados, obter recursos e economias de escala, dividir riscos e custos de pesquisa e desenvolvimento.

Para Fleury e Fleury (2002), o desenvolvimento de alianças estratégicas é relacionado ao próprio desenvolvimento organizacional

à medida que as empresas aprendem como organizar seus próprios recursos, avaliando as vantagens e desvantagens de buscar novas relações interempresariais. Isso envolve a criação de relações horizontais, ou seja, relações de parceria, ou verticais, consubstanciadas na formação de cadeias de fornecimento e/ou distribuição que, de acordo com Yoshino e Rangan (1996, p. 213), constituem objetivo das alianças para melhoria da competitividade, racionalização de mercado, servindo de transição para formar novos negócios. Ainda segundo estes autores, o objetivo do gerenciamento dessas alianças seria proteger as competências vitais, conservar a flexibilidade, aumentar o aprendizado e maximizar o valor.

Harbison e Pekar Junior (1998) consideram fundamental a alavancagem dos recursos das empresas envolvidas em processos de aliança estratégica para alcançar o sucesso desejado nos mercados, sejam estes emergentes ou domésticos.

Em suma, custos elevados, complexidade do empreendimento, riscos envolvidos, possibilidades de lucros maiores, acesso a tecnologias, competências estratégicas necessárias e perspectiva de maiores lucros são provavelmente os fatores principais – mas não únicos – que justificam alianças estratégicas com empresas estrangeiras, que constituem alternativa razoável para garantir a sobrevivência e o aumento de competitividade das organizações afetadas pelo processo de globalização. Porém, existe um fator complicador: uma parceria exige um relacionamento de colaboração entre duas ou mais organizações, cada qual com suas culturas, processos, patrimônios, recursos e habilidades.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a maior parte das alianças, algo em torno de 70%, redonda em fracassos, acarretando perdas para as partes envolvidas, em razão da administração inadequada. Um exemplo de fracasso interessante é o do Wal-Mart Brasil, uma *joint venture* entre as Lojas Americanas – empresa brasileira e maior varejista do país – e o Wal-Mart, maior varejista dos Estados Unidos, em que a preponderância de um dos participantes foi uma das causas do fracasso da aliança estratégica: “De fato, a arrogância de uma empresa [...] [estrangeira] muito bem-sucedida, várias vezes maior do que seu

parceiro, levou a uma série de erros estratégicos e operacionais [...]” (ROCHA; ARKADER, 1997, p. 792). Entretanto, os casos de insucesso não têm impedido o estabelecimento de alianças estratégicas com empresas estrangeiras; ao contrário, a maioria das grandes empresas latino-americanas tem procurado parceiros estrangeiros visando criar condições de acesso aos mercados externos (GOLDSTEIN; SCHNEIDER, 2000).

3 A aliança estratégica Nokia-Gradiente

Para melhor compreensão da aliança estratégica em estudo, faz-se necessário apresentar cada uma das empresas envolvidas.

3.1 A Nokia Corporation

Na Tabela 1, a seguir, é apresentada a síntese da evolução histórica da Nokia Corporation.

Tabela 1: Síntese da evolução histórica da Nokia em ordem cronológica

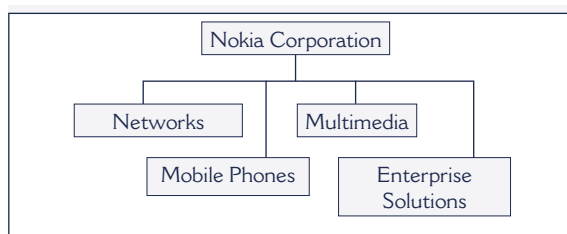
Ano	Principais fatos
1967	A Nokia Corporation é formada pela fusão da Empresa Nokia (negócio e fabrico de papel) com a Finnish Rubber Works (borracha e produtos químicos) e a Finnish Cable Works (cabos para telefonia fixa).
1980-1986	Fortalece sua posição nos mercados das telecomunicações e da eletrônica de consumo pela aquisição da Mobira, Salora, Televa e Luxor da Suécia. Em 1981, a Nokia fabricou os telefones celulares para a primeira rede internacional de celulares do mundo, a NMT, na Escandinávia.
1987	Adquire operações de eletrônica de consumo e parte do negócio de componentes da Standard Elektrik Lorenz, da Alemanha, a empresa francesa de eletrônica de consumo Oceanic e a empresa suíça de maquinaria para cabos Maillifer.
1988	Torna-se a maior empresa escandinava de tecnologias da informação pela aquisição da divisão de sistemas de dados da Ericsson.
1989	Realiza grande expansão em sua indústria de cabos para a Europa Continental, adquirindo a empresa de cabos holandesa NKF.
1990	Concentra, no seu negócio nuclear, as telecomunicações, por alienação das suas operações de tecnologias da informação e de indústria básica.
2001	Nokia é considerada a 5ª maior marca em valor monetário (35,04 bilhões de dólares) pela Interbrand.

Fontes: Nokaiinfo.net (2001), Nokia Portugal (2005) e Shepard (2001).

3.2 A Nokia hoje

A Nokia Corporation, sediada na cidade de Espoo, na Finlândia, é uma organização concentrada em telecomunicações, desde 1990, sendo líder mundial em fornecimento de telefones móveis e uma das principais fornecedoras de redes móveis e fixas, de protocolo de internet, de serviços correlatos e de terminais de multimídia, tendo suas ações negociadas nas Bolsas de Nova York, Helsinque, Estocolmo, Londres, Frankfurt e Paris.

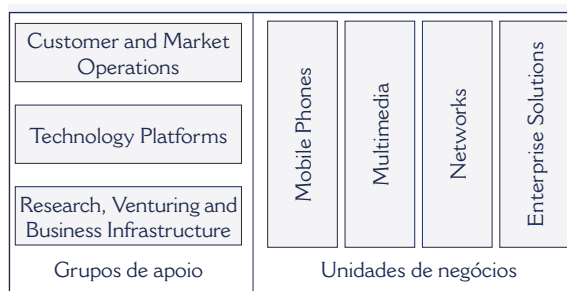
Em 2004, a Nokia reorganizou sua estrutura para alinhar todas as empresas do grupo com sua estratégia (Quadro 1).



Quadro 1: Estrutura da Nokia Corporation adotada a partir de 1º de janeiro de 2004

Fonte: Nokia Portugal (2004).

A estrutura da Nokia também inclui três grupos horizontais que fornecem suporte para todos os negócios da Nokia Corporation, conforme Quadro 2:



Quadro 2: Configuração adotada pelo Grupo Nokia a partir de 1º de janeiro de 2004

Fonte: Nokia Portugal (2004).

A Mobile Phones, responsável por telefones celulares de quase todos os tipos de padrões e segmentos de consumidores em mais de 130 países, responde pelos negócios de telefones celulares baseados nas tecnologias GSM, CDMA e TDMA.

A Multimedia é responsável pela “multimídia móvel” (do inglês *mobile multimedia*) para consumidores com necessidades avançadas de mobilidade e aplicação. Seus produtos envolvem imagens, jogos, música e diversos formatos de mídia.

A Networks, responsável pela infraestrutura de redes, desenvolvimento de plataformas e serviços correlatos para as operadoras de celulares, volta-se exclusivamente para a tecnologia GSM, sendo o braço encarregado do desenvolvimento de redes de rádio com tecnologias GSM, EDGE e WCDMA.

A Enterprise Solutions oferece soluções de arquitetura celular, *internet protocol (IP) network perimeter security*, e de conectividade, desenhadas para garantir segurança e confiabilidade de redes móveis.

Customer and Market Operations, responsável por vendas e pela organização de *marketing*, inclui ainda fabricação, logística e suprimentos. Organizada globalmente para dar suporte às unidades de negócio Mobile Phones, Multimedia, Networks e Enterprise Solutions.

Finalmente, a Research, Venturing and Business Infrastructure, composta da seguinte maneira:

- Nokia research center: encarregada do desenvolvimento de produtos atuais, envolvendo tecnologias vitais para o futuro da empresa;
- Venturing: encarregada de identificar e desenvolver novas oportunidades de negócios que estão fora dos objetivos atuais ou do foco das unidades de negócios da Nokia;
- Business infrastructure: responsável internamente pela aplicabilidade de processos e plataformas de informação.

A Nokia apresenta tradição em cooperação para pesquisa, participando ativamente de vários projetos e programas multilaterais de pesquisa e desenvolvimento na Europa, Ásia e América.

Segundo a Nokia Corporation (200?.), até o fim de 2002, a empresa contava com mais de 51 mil funcionários no mundo (39% atuando em Pesquisa & Desenvolvimento), mantinha 11 centros de pesquisa em diversos países, fábricas

de celulares distribuídas em nove países e duas fábricas de tecnologia de redes, conforme quadro a seguir:

Tabela 2: Fábricas da Nokia

Fábricas de tecnologia de redes	Fábricas de celulares
China; Finlândia.	Alemanha; Brasil; China; Coréia do Sul; Estados Unidos; Finlândia; Hungria; México; Reino Unido.

Fonte: Nokia Portugal (2003).

Destaque-se que, desde 2001, a Nokia vem transferindo grande parte da produção para a América Latina e fechando fábricas na Europa e Estados Unidos.

Segundo Shepard (2001), a marca Nokia foi considerada pela Interbrand a quinta mais valiosa do mundo, tendo obtido resultados considerados expressivos: em 2002, vendeu 128,4 milhões de telefones celulares e fortaleceu sua liderança no mercado, permanentemente reforçada por uma venda média de 150 milhões de aparelhos celulares por ano, mais de um terço do consumo mundial. Ao lado disso, a empresa lança um novo modelo de celular a cada três semanas.

Sua distribuição de vendas e principais mercados apresentam-se a seguir:

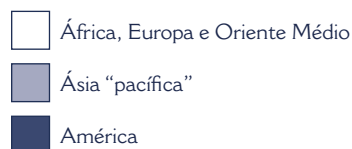
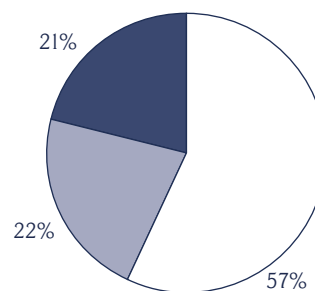


Gráfico 1: Distribuição geográfica das vendas (2003)

Fonte: Nokia Corporation (2005).

Tabela 3: Principais mercados em vendas (2001-2003, em milhões de euros)

	2001	2002	2003
Estados Unidos	4.475	4.665	5.614
Reino Unido	2.693	3.111	2.808
Alemanha	2.297	1.849	2.003
China	2.013	2.802	3.418
Emirados Árabes Unidos	1.886	925	619
Índia	1.062	539	264
Itália	1.003	1.342	1.168
França	867	1.273	1.260
Brasil	805	773	892
Espanha	748	531	644

Fonte: Nokia Corporation (200?).

3.3 A Nokia do Brasil

Empresa de capital finlandês presente no setor eletroeletrônico, especialmente no fornecimento de telefones móveis, redes móveis e fixas, e terminais de multimídia.

Tendo sido apontada pelo “prêmio” *Folha Top of Mind 2004* como detentora da marca de aparelho celular mais lembrada, com 33% das citações (GONÇALO JÚNIOR, 2004).

3.4 A Gradiente do Brasil

Apresentamos a Tabela 4, em uma síntese histórica da evolução da Gradiente de 1964 a 2003.

3.5 A Gradiente hoje

Desde 2003, a empresa vem sofrendo um processo de reestruturação organizacional denominado Gradiente Business System (GBS), que visa aumentar a competitividade da empresa, levando à otimização dos processos internos, com foco em relacionamentos eficientes com fornecedores e clientes.

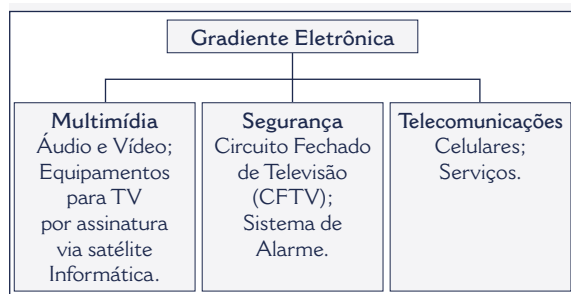
O GBS envolve a melhoria do fluxo de valor das plantas e da cadeia completa, desde as matérias primas até os produtos acabados, e o desenvolvimento de produtos que sejam soluções do ponto de vista do cliente. O projeto visa à liberação do capital de giro e diminuição do “tempo total de ciclo” por meio de uma maior integração e flexibilização de processos, aumento significativo das vendas e diminuição do risco de crédito.

Tabela 4: Síntese da evolução histórica da Gradiente em ordem cronológica

Ano	Fato
1964	Inicia suas atividades no Brasil, na cidade de São Paulo.
1965	Lança o primeiro amplificador estéreo transistorizado do Brasil.
1972	Transfere fábrica para Manaus (AM).
1979	Introduz o conceito de <i>audio system</i> (conjunto de gravador, toca-discos, amplificador, sintonizador etc.) no Brasil e adquire a Polyvox e a Garrard.
1983	Lança o <i>videogame</i> Atari pela Polyvox, mediante contrato para produção e distribuição oficial do Atari 2600 com a Atari Corporation, dos Estados Unidos, Vídeo Computer System, no Brasil.
1984	Fabrica o primeiro <i>CD player</i> nacional.
1995	Realiza abertura de capital passando a denominar-se Gradiente Eletrônica S/A.
1989	Lança o primeiro <i>CD changer player</i> fabricado no Brasil.
1990	Produz a primeira linha nacional de televisores de tela grande.
1993	Lança o primeiro <i>videogame</i> Nintendo no Brasil por meio da Playtronic Indústria de Brinquedos Ltda., uma <i>joint venture</i> entre a Gradiente e a Estrela que durou até 1996, sendo a Gradiente a única autorizada a fabricar o console fora do Japão. Promove o lançamento do primeiro telefone celular brasileiro.
1994	Entra no mercado de <i>roaming</i> internacional, com o lançamento do serviço Cellular Travel.
1995	Obtém certificação ISO 9001 e fabrica o primeiro <i>CD player</i> portátil brasileiro.
1996	Lança o Digital Homesat – <i>kit</i> de receptor, decodificador e miniantena parabólica – para acompanhar o surgimento das TVs por assinatura via satélite.
1997	Entra no mercado de telecomunicações com a fabricação do primeiro telefone celular digital, por meio de uma <i>joint venture</i> com a Mobile Phones.
1998	Lança o primeiro <i>DVD player</i> nacional.
1999	Fabrica o primeiro gravador MP3 portátil do Brasil. Obtém a certificação ISO 14001.
2000	Vende a participação na <i>joint venture</i> com a Nokia. Os 415 milhões de dólares foram destinados ao pagamento de dívida e a novos investimentos. Apoio à fundação do Genius Instituto de Tecnologia, para incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico no Brasil. A consultoria inglesa Interbrand avalia a marca Gradiente em 153 milhões de dólares, posicionando-a entre as dez mais valiosas do país. Estabelece parceria com estúdios de Hollywood, revolucionando o mercado brasileiro de DVDs.
2001	Entra no segmento de serviços por reconhecimento de voz com a Mediz e no segmento de informática multimídia com o OZ.
2002	Apoio à fundação do Instituto Razão Social, de incentivo à educação no país, em parceria com quatro grandes empresas.
2003	Sai do <i>ranking</i> das dez marcas mais valiosas do país elaborado pela Interbrand. Estabelece parceria com a francesa Sagem para a produção e distribuição de nova linha de celulares com tecnologia GSM com a marca Gradiente e Sagem.

Fontes: Gradiente Eletrônica (200?b), Atari.com.br (200?), Ferreira (2003).

Atualmente, a atuação da Gradiente é dividida estrategicamente em três segmentos, conforme Quadro 3:



Quadro 3: Segmentos de atuação

Fonte: Gradiente Eletrônica (2007a).

No segmento de Multimídia, desde setembro de 2003, a Gradiente procura criar uma nova imagem de marca, identificando atributos como inovação, emoção e proximidade para atrair o público jovem e sofisticado, sendo o principal negócio da empresa, responsável por 92,1% do faturamento em 2003.

No segmento de telecomunicações da sociedade, atua nos negócios de telefonia celular (aparelhos celulares e acessórios), locação de aparelhos celulares (serviço Cellular Travel) e portal de voz (Mediz). O faturamento cresceu 108,8%, em 2003, em relação ao ano anterior.

Destaque-se que a Gradiente iniciou, em dezembro de 2003, a produção de sua nova linha de celulares, trazendo ao mercado quatro modelos de aparelhos modernos e de alta tecnologia, buscando novo posicionamento no mercado de telecomunicações, ao apresentar celulares com tecnologia GSM, resultado da parceria tecnológica com o grupo francês Sagem, um dos maiores do setor de tecnologia no mercado europeu, o que exigiu da Gradiente um investimento de 5,6 milhões de reais na infra-estrutura de sua fábrica em Manaus.

Em 2004, a companhia lançou oito modelos, obtendo *market share* de 6% do mercado GSM e 3% do mercado total de celulares (FIGUEIREDO, 2005).

O desempenho do Gradiente Partner, computador de mão com celular, não tem sido dos melhores, devido à falta de foco na transmissão de dados pelas operadoras de telefonia celular.

No segmento de segurança, a Gradiente atua com circuitos fechados de televisão (monitores, câmeras CCD, minicâmeras, videoporteiro, gravadores de imagens Time Lapse e Color Quad) e sistemas de alarme (sistema com fio, sem fio e acessórios).

3.6 A joint venture Nokia-Gradiente

A Nokia, na América Latina, iniciou suas atividades em 1990, na cidade de Reynosa (México), estabelecendo um escritório no Brasil, em 1993, para disputar o mercado nacional. Nessa época, Edward Fernandez, um jovem executivo dos Estados Unidos, percebeu que a Nokia cresceria rapidamente ao concentrar esforços em dois pontos básicos: a) investimentos na tecnologia digital, que ainda engatinhava no país, e b) produção local: “Quando chegamos aqui, os celulares analógicos mandavam no mercado, mas essa era uma tendência que já estava sendo superada em todo o mundo [...]”, conta Fernandez (apud GONÇALO JÚNIOR, 2004). Saliente-se que, em 1997, os aparelhos digitais respondiam por apenas 5% das vendas no Brasil. No ano seguinte, atingiram 80%.

O início do processo de aliança estratégica ocorreu em meados de 1993, por meio da transferência de tecnologia da Nokia à Gradiente, sendo oficialmente concretizada, em 9 de maio de 1998, com a *joint venture* Nokia-Gradiente Eletrônica (NOKIA CORPORATION, 1997).

De 1993 a maio de 1997, a Nokia transferiu tecnologia de montagem à Gradiente. Nessa época, vendia celulares para serem montados pela Gradiente na modalidade OEM, comercializados com esta marca. Em 1996, a Gradiente passou a montar e comercializar celulares com a marca Nokia (NOKIA CORPORATION, 1997).

A *joint venture*, com participação acionária de 51% Nokia e 49% Gradiente, foi denominada NG Industrial (NGI) e rendeu à Nokia uma fábrica em Manaus que produziu celulares com tecnologias TDMA, CDMA e GSM. A Nokia entrou com a tecnologia e a Gradiente com o investimento (10 milhões de dólares). Por força contratual, a Nokia poderia participar do negócio por cinco anos.

A Nokia já possuía vasta experiência na realização de alianças estratégicas, particularmente

na modalidade de *joint venture*, em outros países, e escolheu um parceiro forte, a Gradiente no Brasil, por sua sinergia, por ter uma marca sólida no mercado nacional, conhecer o mercado local e possuir boa rede de relacionamento com agentes relevantes do mercado.

A nova fábrica era necessária para obter isenção de impostos (incentivos governamentais), pois a lei exigia que a produção de placas/celulares, não apenas a montagem do produto, fosse efetuada no país. Iniciou-se então o *set up* da fábrica para a produção em dezembro de 1996.

O rápido crescimento das vendas, decorrente não apenas da expansão do mercado, mas também da agressiva campanha de propaganda e *marketing* adotada pelas empresas Nokia e Gradiente, exigiu uma emergencial expansão da unidade amazonense. Em outubro de 2000, a Nokia anunciou a compra da participação acionária da Gradiente na NG Industrial (por 415 milhões de dólares), passando a ser a única proprietária. Kari-Pekka Wilska, presidente da Nokia nas Américas, declarou que tal procedimento era fruto da evolução natural das estratégias de entrada em novos mercados e forma de marcar presença nesses mercados. Tal expediente já fora utilizado em operações nos Estados Unidos e na Ásia, na década de 90. Wilska declarou que a parceria, além de ter sido um sucesso, foi o fator que tornou possível à Nokia estabelecer uma posição de líder de mercado (NOKIA CORPORATION, 2000).

3.7 O mercado de telefones celulares no Brasil

Em 2003, a Nokia lançou 30 novos modelos, um a cada 12 dias. A TIM veiculou na TV nada menos que 52 comerciais diferentes, um por semana, em média. Nessa dinâmica, 50% das vendas de novos aparelhos destinaram-se a pessoas possuidoras de aparelhos, mas que se sentiam atraídas por novas tecnologias (GONÇALO JÚNIOR, 2004).

Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) (2005), o número de telefones móveis superou o de fixos em mais de 40%. Hoje 32% dos brasileiros possuem celular, totalizando 70.790.305 terminais do Serviço

Móvel Pessoal (SMP) em operação no Brasil. A expectativa do setor móvel é atingir 65% da população em quatro anos, ou seja, 95 milhões de clientes. Nessa perspectiva, fica claro que o segmento de telefonia móvel (celulares) está em expansão, o que tem acirrado a competição entre os principais fabricantes de aparelhos celulares no Brasil (Nokia, Motorola, Samsung e Gradiente).

3.8 Análise da aliança estratégica Nokia-Gradiente

A análise da aliança estratégica envolvendo as empresas em questão foi realizada, no dia 17 de novembro de 2004, por aproximadamente 20 alunos de um curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA), recomendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que receberam, previamente (um mês), todas as informações relevantes sobre as organizações (Nokia e Gradiente).

Por meio da técnica de *brainstorm*, foram indicados, respectivamente, as motivações, ganhos, características, objetos e ensinamentos decorrentes de cada uma das empresas participantes da aliança estratégica, da seguinte forma: inicialmente, cada um dos participantes apontou as prováveis motivações, ganhos, características, objetos e ensinamentos; em seguida, em grupos de cinco elementos, todos leram apontamentos individuais realizados na fase anterior; logo após, por meio de discussão interna, cada grupo chegou ao consenso; finalmente, cada grupo apresentou seus resultados aos demais, considerando apenas os apontamentos coincidentes. Os resultados encontrados são apresentados a seguir:

Gradiente	Nokia
Necessidade de receita; Oportunidade de diversificação; Prestígio da marca.	Captura de mercado com menor risco; Conhecimento de mercado; Consolidação de sua posição na América Latina.

Quadro 4: Motivação dos parceiros para a aliança

Fonte: Os autores, por meio de *brainstorm* realizado em sala de aula, durante curso do Programa de Mestrado em Administração, do Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), em 17 de novembro de 2004.

Como se pode abstrair, os fatores motivacionais são diferentes: para a Gradiente, a motivação para a aliança está ligada diretamente à própria sobrevivência, enquanto, para a Nokia, a motivação reside na consolidação de sua posição, com sucesso, em um novo mercado.

Gradiente	Nokia
Acesso a novas tecnologias de ponta;	Consolidação da marca no mercado brasileiro;
Aprendizado: negociação e gerenciamento de alianças;	Criação de uma base de produção e distribuição para a América Latina;
Fortalecimento da marca Gradiente;	Entrada no mercado latino-americano;
Ganhos financeiros (venda da participação por 415 milhões de dólares);	Ganhos de participação no mercado mundial de celulares;
Ingresso em novo mercado (telefonia celular);	Ganhos financeiros (valorização de ações);
Parceiro para investimentos (<i>joint venture</i>).	Inteligência de mercado;
	Minimização de riscos de entrada em mercado desconhecido.

Quadro 5: Ganhos para parceiros

Fonte: Os autores, por meio de *brainstorm* realizado em sala de aula, durante curso do Programa de Mestrado em Administração, da UNINOVE, em 17 de novembro de 2004.

Para a Gradiente, boa parte dos ganhos é de curto prazo e voltada para a solução das dificuldades financeiras. Já para a Nokia, os ganhos são tanto de curto quanto de longo prazo. Outrossim, destaque-se que os ganhos da Nokia são condizentes com a estratégia corporativa da empresa.

Gradiente fornecendo *know how* de distribuição, *marketing*, manufatura e inteligência de mercado;
Investimento de 10 milhões de dólares da Gradiente;
Joint venture: 51% Nokia, 49% Gradiente;
Montagem de uma fábrica para a produção de celulares em Manaus (1997);
Nokia fornecendo tecnologia.

Quadro 6: Objeto e características da aliança

Fonte: Os autores, por meio de *brainstorm* realizado em sala de aula, durante curso do Programa de Mestrado em Administração, da UNINOVE, em 17 de novembro de 2004.

Como resultado do *brainstorm*, fica evidente que a parceria foi boa para ambas as empresas, pois, embora tivessem objetivos diferentes, estes eram complementares. Explica-se: a Nokia não possuía, para o mercado brasileiro, *know how* de

distribuição, *marketing*, manufatura e inteligência de mercado, elementos fundamentais para o sucesso de sua operação na América Latina. Já a Gradiente, detentora dos elementos desejados pela Nokia, necessitava de tecnologia e de novas oportunidades de negócio.

Aprofundamento gradual da relação de parceria;
Estratégia de cooperação vertical;
Estratégia de internacionalização da Nokia em conformidade com sua estratégia corporativa, visando a estabelecer com sucesso uma base para produção e distribuição de celulares na América Latina;
Necessidade de conquista de mercados demanda soluções criativas;
Para a Gradiente, um parceiro forte foi mais promissor que a atuação solo;
Parceiro local minimiza riscos para um ingressante internacional;
Parceiros complementares.

Quadro 7: Estratégia de internacionalização – ensinamentos do caso

Fonte: Os autores, por meio de *brainstorm* realizado em sala de aula, durante curso do Programa de Mestrado em Administração, da UNINOVE, em 17 de novembro de 2004.

4 Considerações finais

As condições econômicas e legais, o aumento da concorrência, o desenvolvimento de novas tecnologias e o próprio desenvolvimento cultural das organizações têm favorecido o estabelecimento das alianças cooperativas para assegurar a sobrevivência das empresas e a obtenção de lucros maiores do que aqueles que seriam obtidos isoladamente. Nesse sentido, manifestam-se Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Doz e Hamel (1998); Yoshino e Rangan (1996) e Lorange e Roos (1993).

No estudo de caso realizado, fica evidente que a aliança estratégica entre Nokia e Gradiente envolveu benefícios mútuos, seja pela diminuição de risco de mercado para a Nokia, seja pela possibilidade de ganhos maiores à Gradiente.

Para autores, tais como Fleury e Fleury (2002) e Rocha e Arkader (1997), o desenvolvimento organizacional é fator importante para o sucesso de uma aliança estratégica, em que os melhores parceiros são aqueles que aprendem

como organizar os próprios recursos em consonância com os de seus parceiros, desenvolvendo relações verticais e horizontais, ou seja, criando uma cultura de desenvolvimento de parceria.

Como evidenciado, a Nokia possuía larga experiência no estabelecimento de alianças estratégicas, o que não ocorria, na mesma intensidade, com a Gradiente que, no passado, havia realizado parcerias pouco expressivas (Polyvox e Estrela). Entendemos que o estabelecimento de uma aliança estratégica está relacionado com o próprio desenvolvimento organizacional, o que talvez justifique a demora em concretizar a aliança estratégica entre Nokia e Gradiente, iniciada em 1993, mas constituída oficialmente em 1997.

A complexidade e a dificuldade da gestão de uma aliança estratégica que envolve empresas estrangeiras e com transferência de tecnologia foram bem contornadas pelas organizações em questão, resultando em ganhos para ambas. Essa aliança foi particularmente útil para a Gradiente, pois, com a experiência adquirida, realizou nova aliança com outra empresa produtora de aparelhos celulares, a Sagem francesa.

Strategical alliances in technology and innovation: the joint venture Nokia-Gradiente

Currently, in the academic and enterprising world, great importance and emphasis have been given for the formation of strategical alliances. However, there are few available studies related to the formation and the consolidation of national and international strategical alliances in Brazil. Thus, the present article aims to contribute for the development of the subject in question, by presenting and analyzing a successful case of strategical alliance in technology and innovation between a foreign company, Nokia, and a national one, Gradiente.

Key words: International strategical alliances. Strategical alliances. Strategical alliances in technology.

Notas

- 1 Em julho de 1999, como resultado da associação das duas maiores empresas brasileiras do setor, a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma.
- 2 Em 2004, uma nova aliança estratégica, a aliança Interbrew/Ambev, por meio da troca de participações societárias entre a belga Interbrew e a brasileira Ambev, está sendo criada a maior cervejaria do mundo.

Referências

- AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. *Abril soma mais 2,1 milhões de novos acessos e País supera 70 milhões de celulares*. Brasília, DF: 17 de maio de 2005. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/biblioteca/releases/2005/release_16_05_2005.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2005.
- ATARI.COM.BR. *A história da Atari no Brasil*. 200?. Disponível em: <<http://www.atari.com.br/historia>>. Acesso em: 15 dez. 2004.
- CHAN, P. S.; WONG, A. Global strategic alliances and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, v. 15, n. 4, p. 31-36, 1994.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. *Alliance advantage: creating the art of value through partnering*. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- FERREIRA, R. G. Estrela adota a Nintendo. *Isto É Dinheiro*, São Paulo, 5 nov. 2003. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/323/negocios/323_estrela_nintendo.htm>. Acesso em: 18 dez. 2004.
- FIGUEIREDO, P. Receita operacional da Gradiente cresce 120% e atinge R\$ 1,2 bilhão em 2004. *Maxpress Net*. 4 abr. 2005. Disponível em: <<http://www.maxpressnet.com.br/NS/noticia.asp?TIPO=PA&SQI NF=174391&EDIT=EC>>. Acesso em: 10 abr. 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDSTEIN, A.; SCHNEIDER, B. R. *Big business in Brazil: states and markets in the corporate reorganization of the 1990s*. 1. ed. London: Institute for Latin American Studies/University of London, 2000.

GONÇALO JÚNIOR. Comunicação: conexão em ritmo frenético. *Folha Top of Mind 2004*, São Paulo, 21 out. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2004/topofmind/fj2110200412.shtml>>. Acesso em: 21 out. 2004.

GRADIENTE ELETRÔNICA. *Áreas de atuação*. 200?a. Disponível em: <<http://www.gradiente.com/site/empresa/pt/areasdeatuacao.asp>>. Acesso em: 18 dez. 2004.

_____. *Linha do tempo*. 200?b. Disponível em: <<http://www.gradiente.com/site/empresa/pt/linhadotempo.asp>>. Acesso em: 18 dez. 2004.

HARBISON, J. R.; PEKAR JUNIOR, P. Institutionalizing alliance skills: secrets of repeatable success. *Strategy & Business*, New York, n. 11, p. 79-94, second quarter, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n1-mck.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2005.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Strategic alliances: formation, implementation, and evolution*. 1. ed. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

NOGUEIRA, A. de A. *Metodologias para a determinação do valor das empresas: uma aplicação no setor têxtil*. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NOKIA CORPORATION. *Company*. Frequently asked questions (FAC). Keilalahdentie: 200?. Disponível em: <http://www.nokia.com/link?cid=EDITORIAL_1769>. Acesso em: 10 abr. 2005.

NOKIA CORPORATION. *Markets*. Financials. Keilalahdentie: jan. 2005. Disponível em: <<http://www.nokia.com/nokia/0,8764,64354,00.html>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

NOKIA CORPORATION. *Nokia acquired Gradiente's share in Brazilian manufacturing joint venture NGL*. Press Releases. Keilalahdentie: Oct. 2000. Disponível em: <http://press.nokia.com/PR/200010/793756_5.html>. Acesso em: 10 abr. 2005.

NOKIA CORPORATION. *Nokia and Gradiente Eletrônica S/A to manufacture mobile phones in Brazilian joint venture*. Press Releases. Keilalahdentie: maio 1997. Disponível em: <http://press.nokia.com/PR/199705/775739_5.html>. Acesso em: 10 abr. 2005.

NOKIAINFO.NET. *The founding of Nokia*. May, 2001. Disponível em: <<http://www.nokiainfo.net/nokiahistory.php>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

NOKIA PORTUGAL. *Unidades de Produção*. Empresa. Paço de Arcos: 31 dez. 2003. Disponível em: <<http://www.nokia.pt/acercanokia/empresa/productionunits.html>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

NOKIA PORTUGAL. *Nova Estrutura Organizacional*. Organização. Empresa. Paço de Arcos: 1 jan. 2004. Disponível em: <<http://www.nokia.pt/acercanokia/empresa/organization.html>>. Acesso em: 10 abr. 2005.

NOKIA PORTUGAL. *Perspectiva geral*. Empresa. Paço de Arcos: 2005. Disponível em: <http://www.nokia.pt/acercanokia/empresa/history_overview.html>. Acesso em: 10 abr. 2005.

ROCHA, A.; ARKADER, R. An analysis of two experiences in Brazil. Horizontal strategic alliances and company behavior. In: THE BUSINESS ASSOCIATION FOR LATIN AMERICAN STUDIES, 1997, Rio de Janeiro. *Conference Proceedings*. Rio de Janeiro: BALAS, 1997. p. 789-801.

SHEPARD, S. B. The 100 top brands: our first ranking of the world's most valuable brands. *Business Week*, New York, p. 60-64, Aug. 6, 2001.

VONORTAS, N. S.; SAFIOLEAS, S. P. Strategic alliances in information technology and developing country firms: recent evidence. *World Development*, Montreal, v. 25, n. 5, p. 657-680, maio 1997.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

Recebido em: 18 mar. 2005 / Aprovado em: 25 maio 2005

Para referenciar este texto:

VILLAÇA, N. A. G.; TORREZAN, S. Alianças estratégicas em tecnologia e inovação: a joint venture Nokia-Gradiente. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 4, p. 45-55, 2005.

