

Estratégias de internacionalização de negócios em produtos digitais. Um caso na telefonia celular no Brasil

Paulo Sidney Ferreira

PPGA-Uninove.
São Paulo – SP [Brasil]
ferreiraps_mpa@yahoo.com.br

Marcos Alberto Castelhana Bruno

NPGTUSP / Universidade Luigi Bocconi. / IPT
São Paulo – SP [Brasil]
macbruno@ipt.br

O mercado de telefonia celular vem passando por mudanças significativas nos últimos anos. A explosão do consumo, a globalização e os avanços tecnológicos transformaram esse mercado em um dos mais competitivos do mundo. Tal cenário promove o interesse por países considerados promissores, como o Brasil, hoje o sexto maior mercado de celulares. A alternativa mais utilizada, nos últimos anos, por empresas internacionais que pretendem entrar nesses países têm sido as alianças estratégicas. Neste artigo, analisam-se a aliança internacional firmada entre a Nokia e a Gradiante e os resultados obtidos. O caso mostra a adequação do uso de estratégias de cooperação para ingresso em um mercado internacional.

Palavras-chave: Aliança estratégica.
Gradiante. *Joint venture*. Nokia.
Telefone celular digital.

1 Introdução

O mercado de telefonia celular vem passando por mudanças significativas nos últimos anos. A explosão do consumo desse produto gerou uma disputa severa tanto entre as empresas de telefonia quanto entre os fabricantes de aparelhos celulares. A busca contínua de novidades que atraíssem o consumidor transformou o mercado de celulares em um dos mais competitivos do mundo. Os investimentos, nesse segmento, são volumosos não só em pesquisa e desenvolvimento, mas também em *marketing*. As operadoras de telefonia celular e os fabricantes de aparelhos estão entre os principais anunciantes do mercado publicitário mundial (A TARDE, 2004).

Há pouco mais de 20 anos, a telefonia celular era considerada ficção científica. Atualmente, o telefone celular é um bem acessível a praticamente todas as classes sociais. Os avanços tecnológicos e as parcerias formadas, inclusive entre operadoras de telefonia e indústrias de celulares, modificaram o patamar de preços dos aparelhos. No passado, um aparelho chegava a custar em torno de mil dólares no Brasil; hoje porém, é possível adquirir aparelhos de alta qualidade e tecnologia por preços inferiores a 200 reais. O aquecimento da telefonia móvel no Brasil teve início no fim da década de 1990, quando foi implantado o modelo de privatização dos serviços de telecomunicações. A partir dessa época, grandes empresas estrangeiras começaram a investir no mercado brasileiro, período em que a Nokia Corporation e a Gradiente Eletrônica S. A. firmaram a parceria tratada neste estudo.

Há muitos anos, o mercado de celular tem-se comportado de forma extremamente competitiva. Segundo dados apresentados pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), em junho de 2005, a telefonia móvel estava disponível para mais de 85% da população brasileira (ANATEL apud AMARAL, 2005). Ainda segundo a Anatel, essa expansão está alinhada com outros países da América Latina. O Brasil, em 2005, era o sexto maior mercado de celulares do mundo, com várias fábricas espalhadas pelo país. O Gráfico 1 apresenta o crescimento anual de terminais celulares em

alguns países. Nele, o Brasil aparece com o maior índice de crescimento.

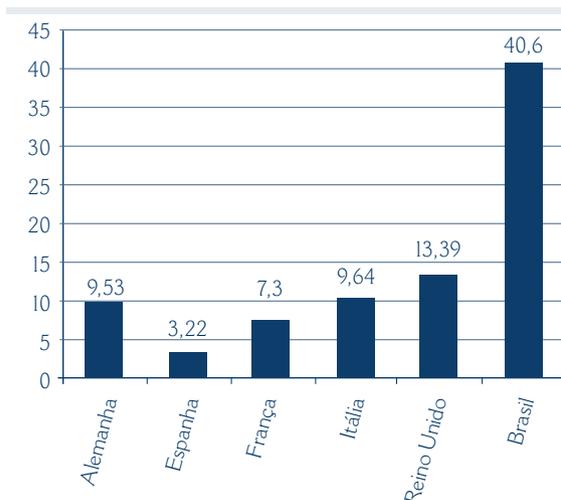


Gráfico 1: Crescimento anual (%) de terminais celulares no mundo (abril, 2005)

Fonte: Amaral (2005).

A evolução da densidade (número de acessos por 100 habitantes) da telefonia móvel no Brasil, embora em expansão crescente na última década, conforme demonstrado na 49ª Telebrasil (Gráfico 2), ainda está distante do número encontrado em outros países (Gráfico 3). Considerando-se os números brasileiros do serviço móvel celular (SMC) e seu sucessor serviço móvel pessoal (SMP), a densidade dobrou no período de dezembro de 2002 a maio de 2005 e aumentou mais de 2,5%, comparando-se os números de maio e agosto de 2005. Em 1994, a densidade era de 0,5%. Esses números podem indicar o potencial do mercado brasileiro como um dos mais promissores no mercado mundial.

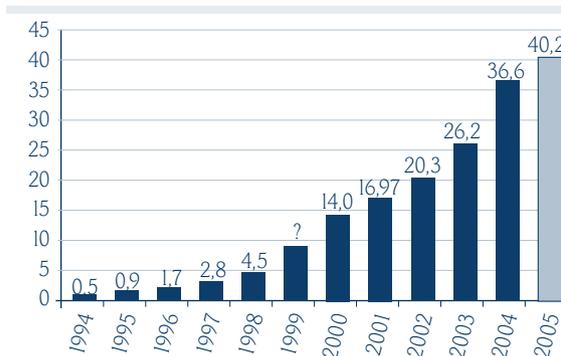


Gráfico 2: Densidade no SMP no Brasil (maio, 2005)

Fonte: Amaral (2005).

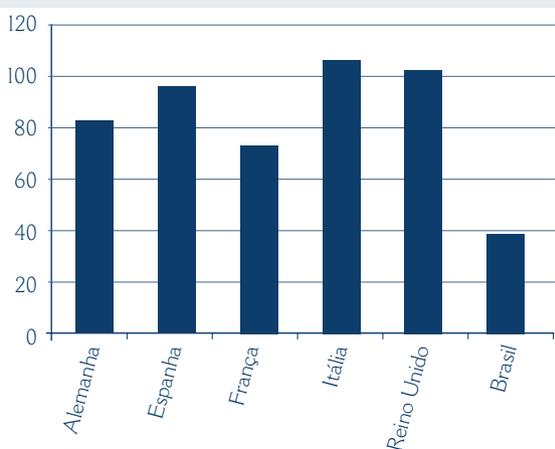


Gráfico 3: Densidade no SMP no mundo (abril, 2005)

Fonte: Amaral (2005).

O relatório divulgado em outubro de 2005 pela União Internacional de Telecomunicações (UIT), sediada em Genebra (Suíça), mostra que o Brasil é o segundo maior mercado de telecomunicações das Américas, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (LOBATO, 2005).

Esse quadro de crescimento, verificado nos últimos anos, e de expectativa de expansão do mercado nacional e internacional despertou o interesse no estudo de alianças internacionais como estratégia para expansão das empresas do setor no mercado global ou local.

Neste artigo, analisam-se a aliança estratégica de cooperação internacional firmada entre a Nokia e a Gradiente e os resultados obtidos. Essa parceria teve início em 1993, por meio de um acordo de transferência de tecnologia, passou pela criação de uma *joint venture*, a NG Industrial Limitada (NGI), em 1997, e foi finalizada com a compra, pela Nokia, da divisão de celulares da Gradiente. Este trabalho visa também apresentar as empresas envolvidas nessa aliança, sua história, as características de cada uma e as do mercado de celulares, além das expectativas de comportamento futuro.

2 Embasamento teórico

Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar

uma vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Cada vez mais as empresas utilizam estratégias cooperativas como um meio para competir no dinâmico e desafiador cenário do século XXI. As alianças estratégicas são ações fundamentais das estratégias cooperativas e têm atingido uma popularidade crescente, que pode ser comprovada pelo fato de 20 mil alianças estratégicas terem sido formadas num período recente de dois anos, em âmbito mundial, sendo mais da metade delas entre competidores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), as alianças estratégicas têm sido o principal meio de expansão internacional. Elas permitem que as empresas compartilhem riscos e recursos necessários para entrar em mercados internacionais. Ainda segundo esses autores, a maioria das alianças é feita com uma empresa do país anfitrião, que conhece e entende as condições competitivas, as normas legais e sociais e as idiosincrasias culturais do país, o que ajudará a corporação a manufaturar e comercializar um produto competitivo. Por sua vez, a empresa do país anfitrião poderá considerar atraente seu novo acesso à tecnologia e produtos inovadores.

Alianças estratégicas são parcerias entre empresas, que combinam seus recursos, capacidades e competências essenciais para perseguir interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Um atributo importante das alianças é o fato de elas permitirem que as empresas alavanquem seus recursos. Para isso, devem possuir capacidades diferentes das demais, ou que não sejam da mesma combinação. Os recursos são fontes de capacidades, algumas das quais levam ao desenvolvimento das competências essenciais da empresa. Ao fazerem uso dessas competências, as empresas superam os concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

A fusão de habilidades e recursos mediante a junção de forças complementares, combinando perspectivas e compreensões para reduzir as incertezas e acelerar a aprendizagem, conduz à formação da aliança estratégica (HAMEL; DOZ, 2000).

Para concorrer com outros países, ganhar em escala, produzir com mais qualidade, ou seja, ser mais competitiva, a empresa busca alianças estratégicas, como associações ou fusões (CAMPANÁRIO apud CONTADOR, 1996).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), as alianças estratégicas são formas específicas de relação entre empresas e podem assumir três tipos:

Joint venture: quando duas ou mais firmas criam uma companhia independente, combinando parte de seus ativos. São importantes para estabelecer relações de longo prazo e transferir conhecimento tácito.

Aliança estratégica acionária: os sócios possuem diferentes percentagens de capital social num novo empreendimento.

Alianças sem participação acionária: são formadas por meio de acordos contratuais realizados para que uma companhia forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma firma, sem haver compartilhamento do capital social.

A maioria das alianças estratégicas existe para aumentar a aprendizagem, facilitar o crescimento ou aumentar os retornos e a competitividade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Lewis (1992) argumenta que uma das razões de ser das alianças estratégicas é a ampliação do valor do aprendizado, devido à proximidade dos relacionamentos entre as empresas parcei-

ras, criando mais oportunidades para a descoberta de informações.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), diferentes razões sustentam a participação em alianças, pautando-se por três tipos de situações básicas de mercado: ciclo lento, ciclo-padrão e ciclo rápido (Quadro I).

As alianças podem envolver corporações com sede em diferentes países. Devido, principalmente, à crescente globalização, as alianças que ultrapassam fronteiras continuam a aumentar em número e estão se tornando fontes mais importantes de competitividade estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Estratégia internacional refere-se à venda de produtos fora do mercado doméstico de determinada empresa. Uma das razões para implementar uma estratégia internacional é o fato de permitir a produção de novas oportunidades potenciais pelos mercados internacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

3 Método de Pesquisa

Neste trabalho, utilizou-se o método qualitativo de pesquisa exploratória, recomendado pela literatura para interpretar significados simbólicos dados por indivíduos e seus propósitos e conseqüências (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987).

Mercado	Razão
Ciclo lento	Ganhar acesso a um mercado restrito; Estabelecer uma franquia em um novo mercado; Manter a estabilidade de mercado.
Ciclo-padrão	Ganhar poder de mercado; Ganhar acesso a recursos complementares; Superar barreiras comerciais; Enfrentar desafios competitivos de outros competidores; Reunir recursos para projetos de capital elevado; Aprender novas técnicas de negócio.
Ciclo rápido	Agilizar o desenvolvimento de novos bens ou serviços; Agilizar a entrada em novos mercados; Manter a liderança de mercado; Formar um padrão tecnológico industrial; Compartilhar despesas arriscadas de pesquisa e desenvolvimento; Superar a incerteza.

Quadro I: Razões para alianças estratégicas por tipo de mercado

Fonte: adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).

Considerando-se a natureza do problema, este estudo foi realizado por meio de análise documental e levantamento bibliográfico (*desk research*), a partir de informações encontradas em livros, jornais e artigos de revistas especializadas, *sites* das empresas e de órgãos reguladores do setor.

4 Qualificação do caso

Conforme enumerações a seguir.

4.1 O mercado brasileiro

Especificamente no Brasil, até 1990 não existia telefonia celular. Passado esse período e considerando-se os números atuais, houve um crescimento notável de acessos à telefonia móvel em comparação com a fixa. A partir de 1993, a telefonia celular no Brasil se consolidou como um serviço público, mas somente com a privatização da banda B, em 1997, o setor passou a ter um crescimento mais expressivo.

Segundo dados divulgados pela Anatel (2006), o número de assinantes do SMP aproximou-se dos 74 milhões, em maio de 2005. Apenas nesse mês foram registrados 2.950.079 novos assinantes. Esse número representa o terceiro maior número de habilitações mensais, superado apenas nos meses de dezembro de 2004 (4.416.921 habilitações) e maio de 2003 (3.362.635). Nos cinco primeiros meses de 2005, foram habilitados

Tabela 1: Dados relevantes do SMP (agosto, 2005)

Plano / serviço	SMP	Total	Participação (%)	Densidade (acessos/100 hab.)
Pós-Pago	14.861.688	14.861.688	18,82	8,07
Pré-Pago	64.085.644	64.085.644	81,18	34,79
Total	78.947.332	78.947.332	100,00	42,85

Fonte: Anatel (2006).

Tabela 2: Dados relevantes do SMC/SMP (agosto, 2003)

Plano / serviço	SMC	SMP	Total	Participação (%)	Densidade (acessos/100 hab.)
Pós-Pago	1.754.396	8.809.051	10.563.447	26,35	5,97
Pré-Pago	3.381.286	26.148.337	29.529.623	73,65	16,70
Total	5.135.682	34.957.388	40.093.070	100,00	22,67

Fonte: Anatel (2006).

8.134.807 novos acessos móveis, o que representa um crescimento de 34,76% comparado com o mesmo período do ano anterior.

O mercado de telefonia celular cresce a uma velocidade muito grande. Comparando-se os números das Tabelas 1 e 2, pode-se observar que a quantidade de telefones celulares praticamente dobrou no período entre agosto de 2003 e agosto de 2005. A participação do plano pré-pago vem aumentando no decorrer dos anos, tendo ultrapassado o limite de 81% de participação em agosto de 2005.

O mercado de telefonia celular vem, nos últimos anos, passando por processos contínuos de inovação, ainda que incrementais. A inovação pode ter importantes implicações estratégicas para companhias de baixa e alta tecnologias (PORTER, 1992).

4.2 Nokia

A Nokia é líder mundial em comunicação móvel. Unindo experiência, inovação, soluções seguras e amigáveis, a empresa tornou-se líder na produção de telefones celulares e uma das principais fornecedoras de infra-estrutura de redes fixas, celulares, banda larga e de protocolos de internet em todo o mundo. Ao proporcionar mobilidade à internet, a Nokia cria oportunidades para empresas e enriquece o dia-a-dia das pessoas. Comercializadas nas seis maiores Bolsas de Valores do mundo, as ações da empresa estão entre as mais difundidas (NOKIA CORPORATION, 2005a).

A história da Nokia começou em 1865, distante do mundo das telecomunicações, quando o engenheiro de mineração Fredrik Idestam fundou, no sul da Finlândia uma usina para fabricar papel. A partir daí, a empresa teve um crescimento meteórico e passou de um conglomerado de indústrias de papel, produtos químicos e borracha às operações em telecomunicação, em 1990. Os pri-

Tabela 3: Crescimento das comunicações móveis (junho, 2005)

Ano	Banda A	Cresc. (%)	Banda B	Cresc. (%)	Banda D	Cresc. (%)	Banda E	Cresc. (%)	Banda A + B + D + E	Cresc. Total (%)
1991	667	0	0	0	0	0	0	0	667	0
1992	6.700	904,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6.700	904,5
1993	31.726	373,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	31.726	373,5
1994	191.402	503,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	191.402	503,3
1995	755.224	294,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	755.224	294,6
1996	1.416.500	87,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.416.500	87,6
1997	2.744.549	93,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2.744.549	93,8
1998	4.534.491	65,2	15.684	0,0	0	0,0	0	0,0	4.550.175	65,8
1999	6.099.553	34,5	1.268.665	7988,9	0	0,0	0	0,0	7.368.218	61,9
2000	10.756.771	76,4	4.275.927	237,0	0	0,0	0	0,0	15.032.698	104,0
2001	15.652.880	45,5	7.535.291	76,2	0	0,0	0	0,0	23.188.171	54,3
2002	19.277.861	23,2	9.467.908	25,6	0	0,0	0	0,0	28.745.769	24,0
2003	22.181.473	15,1	11.006.739	16,3	1.609.102	0,0	83.653	0,0	34.880.967	21,3
2004	26.448.765	19,2	13.501.057	22,7	5.673.703	252,6	749.741	796,3	46.373.266	32,9
2005	32.741.992	23,8	19.145.011	41,8	11.304.627	99,2	2.413.947	222,0	65.605.577	41,5
2006	35.202.861	7,5	22.188.934	15,9	14.097.877	24,7	4.028.002	66,9	75.517.674	15,1

Fonte: Anatel (2006).

meiros passos para o ingresso nas telecomunicações ocorreram no início dos anos 1960, quando o Departamento de Eletrônica pesquisava a radiotransmissão. Nas décadas seguintes, os produtos de infra-estrutura dos telefones móveis e de telecomunicações chegaram aos mercados internacionais. Em 1990, a Nokia já era uma das líderes mundiais em tecnologia de comunicação digital (NOKIA CORPORATION, 2005b).

Atualmente, a empresa possui unidades de produção de celulares na Alemanha, no Brasil, na China, na Coreia do Sul, na Finlândia, na Inglaterra, na Hungria, no México, e nos Estados Unidos (NOKIA CORPORATION, 2005c).

4.3 Gradiente

A Gradiente é uma empresa de capital nacional fundada em 1964, sempre atuando no setor de eletroeletrônicos, e possui um histórico de parcerias envolvendo grandes corporações internacionais, tais como JVC e Nintendo. Em 1972, inaugurou sua primeira fábrica em Manaus (AM) e, durante sua história, teve marcos muito importantes. Em 1979, adquiriu a Polyvox e a inglesa Garrard; em 1983, lançou o Atari, precursor dos atuais videogames; em 1984, o primeiro *CD player* nacional; em 1989, o primeiro *CD Change* fabri-

cado no Brasil e, em 1993, trouxe para o Brasil o primeiro videogame Nintendo (GRADIENTE ELETRÔNICA S. A., 2005b).

Na época da formação da NGI, em 1997, a Gradiente era considerada uma das principais empresas no mercado brasileiro de eletrônicos, áudio, vídeo e videogames. Com 3,6 mil funcionários, atingiu, no ano anterior à aliança, um faturamento líquido de 700 milhões de dólares. Possuía sede em São Paulo (SP) e fábrica em Manaus, além de dois escritórios fora do Brasil, um em Tóquio (Japão) e outro em Hong Kong (China). Conhecimento do mercado local e dos canais de distribuição, e uma política de alianças estratégicas, a longo prazo, com fornecedores permitem à Gradiente um relacionamento com empresas ao redor do mundo, oferecendo ao mercado brasileiro a mais avançada tecnologia. Além disso, é conhecida por sua força de criação de produtos de sucesso, tendo recebido diversos prêmios ao longo de sua história (NOKIA CORPORATION, 1997).

Em 1998, durante a aliança com a Nokia na linha de celulares, a Gradiente lançou o primeiro *DVD player* nacional e, em 1999, fundou o Instituto de Tecnologia Genius. O valor obtido da venda de sua participação na NGI para a Nokia, em 2000, foi direcionado para redução do endivi-

damento e para novos investimentos. No entanto, sua trajetória não mudou, pois, em 2001, lançou o primeiro DVDOKE do mercado. Em outubro de 2003, após o fim do contrato de não-concorrência com a Nokia, firmou parceria com a fabricante francesa Sagem para fabricação de celulares com tecnologia GSM, com produção iniciada ainda em 2003, em Manaus. A Gradiente foi a empresa que mais cresceu no setor eletroeletrônico em 2004 (GRADIENTE ELETRÔNICA S. A., 2005b).

Atualmente, a empresa atua nas áreas de áudio e vídeo e telecomunicações, e tem cerca de 2 mil profissionais, distribuídos entre a sede administrativa, o centro de distribuição – ambos na Grande São Paulo –, o parque fabril em Manaus e o escritório na China (GRADIENTE ELETRÔNICA S. A., 2005a).

4.4 A aliança

A Nokia e a Gradiente possuíam, desde 1993, um acordo para transferência de tecnologia. Em 1996, a Gradiente já fabricava celulares com a marca Nokia, por meio de licenciamento. Em maio de 1997, foi firmado um acordo de cooperação entre as empresas Nokia, líder mundial na fabricação de telefones digitais, e Gradiente, líder em inovação tecnológica na indústria eletrônica brasileira. O acordo previa a criação de uma *joint venture* com duração de cinco anos, com expansão das capacidades industriais da Gradiente por meio de investimento em equipamentos e criação de uma nova fábrica.

Foi criada, então, a NGI, uma *joint venture* com 51% de participação da Nokia e 49% da Gradiente, para a produção de celulares digitais e analógicos destinados ao mercado brasileiro, com as marcas Gradiente e Nokia. Na oportunidade, o presidente da Nokia, Kari-Pekka Wilska, afirmou que o acordo traria benefícios para a empresa e para os consumidores brasileiros, uma vez que minimizaria os impactos gerados pelas tarifas de importação de celulares para o Brasil, e, com a expectativa de crescimento para o mercado da América Latina, o acordo poderia fortalecer a Nokia como marca de celular.

A aliança Nokia-Gradiente teria o objetivo de proporcionar à Gradiente a atualização da tecnologia de produção de aparelhos celulares, e

à Nokia, o conhecimento de um mercado considerado promissor, com possibilidade de expansão para outro ainda maior: a América Latina.

Em março de 1999, entrou em operação uma nova fábrica em Manaus, dobrando o espaço em relação à anterior. Em outubro de 2000, a aliança chegaria ao fim com a aquisição, pela Nokia, dos 49% da *joint venture*, pertencentes à Gradiente. O valor da operação, 415 milhões de dólares, foi o maior valor pago por uma aquisição na área de telecomunicações. Para Kari-Pekka Wilska, a aquisição da NGI foi um processo natural para a companhia, pois essa estratégia de entrada, para obter presença marcante no mercado, já havia sido utilizada outras vezes no passado (JIMENEZ; FRANCO, 2000).

5 Resultados

A aliança Nokia-Gradiente seguiu a tendência da maioria das alianças estratégicas que, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), têm sido o principal meio de expansão internacional. Associando o caso aos conceitos, a parceria permitiu à Nokia manufaturar e comercializar um produto competitivo, e à Gradiente, o acesso à tecnologia e produtos inovadores. Essas empresas combinaram seus recursos, capacidades e competências essenciais, para atingir interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir os telefones celulares.

A Nokia conseguiu, por meio da NGI, ingressar no mercado brasileiro, compartilhando os riscos para entrar em um mercado internacional. O acordo trouxe para a empresa ganhos como conhecimento e acesso ao mercado brasileiro, consolidação e valorização da marca. Com a compra da parcela da Gradiente, em outubro de 2000, a Nokia pôde consolidar sua posição na América Latina, assumindo 30% do mercado mundial de aparelhos celulares. Saltou de uma participação de 3% no mercado, em seu primeiro ano de atividade no Brasil, para um *market share* de 45% no fim da parceria, aumentando seu faturamento em 15 vezes, entre 1996 e 1999. Atualmente, a Nokia é a marca não estadunidense mais conhecida nos Estados Unidos, no setor de tecnologia móvel.

Algumas razões estratégicas apresentadas no Quadro I podem ser identificadas nesse caso, classificando essa aliança como de ciclo rápido, de acordo com a conceituação de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), anteriormente apresentada:

- Agilizar o desenvolvimento de novos bens ou serviços;
- Agilizar a entrada em novos mercados;
- Manter a liderança de mercado;
- Compartilhar despesas arriscadas de pesquisa e desenvolvimento.

O acordo trouxe resultados significativos também para a Gradiente. O retorno do investimento realizado no momento da criação da *joint venture* foi elevadíssimo, o que permitiu à empresa liquidar dívidas passadas e planejar novos passos. Houve ainda uma grande identificação da marca com a telefonia celular, além do fortalecimento de sua marca no mercado. Em 2000, ano do término da parceria, a marca foi avaliada em 153 milhões de dólares pela Interbrand. A parceria permitiu à empresa um acúmulo de conhecimento em operações de acordos internacionais.

Bruno e Vasconcellos (1997) identificam cinco etapas para o desenvolvimento de alianças tecnológicas estratégicas: definição da estratégia, escolha da parceria, negociação do projeto, implementação e execução e finalização da aliança.

No caso da Nokia, é possível identificar suas ações em cada uma das cinco etapas:

- Definição da estratégia: ingresso no promissor mercado brasileiro por meio de uma parceria com uma empresa local, que conheça e entenda as condições locais;
- Escolha da parceria: procura por uma empresa com marca forte e domínio de mercado em seu setor, visando à sinergia das competências;
- Negociação do projeto: inicialmente por meio de transferência de tecnologia e, em um segundo momento, pela implantação de uma fábrica para manufatura local de aparelhos;
- Implementação e execução: criação de uma *joint venture* com duração prevista de cinco anos, que foi finalizada após três

anos, visando a obter todos os benefícios locais, inclusive fiscais;

- Finalização da aliança: antes do tempo de duração previsto, vislumbrando o potencial do mercado, tendo adquirido o conhecimento local, e fortalecido a imagem da marca, decidiu adquirir a participação do parceiro.

6 Considerações finais

A aliança enfocada neste trabalho mostra que, quando tomados os cuidados necessários para esse tipo de estratégia, os resultados podem ser compensadores. Nesse caso, como prevê a literatura sobre alianças estratégicas, o período de conhecimento entre as empresas foi um fator fundamental. A Nokia e a Gradiente iniciaram esse relacionamento quatro anos antes de formarem a *joint venture*. A confiança depositada nos parceiros é outro ponto de destaque nessa parceria. Confiança mútua é uma das variáveis-chave na gestão de alianças estratégicas (BRUNO; VASCONCELLOS, 2003). A confiança e a ética devem continuar, inclusive depois do término da parceria. A Gradiente, por exemplo, honrou seu compromisso de não fabricar aparelhos nos três anos seguintes ao término da parceria.

Por fim, pode-se ilustrar, com alguns movimentos empresariais no período pós-aliança, as implicações do sucesso alcançado pelos parceiros na presente aliança.

Os planos da Gradiente para 2005, no setor de telecomunicações, incluíram a complementação da atual parceria com a Sagem e o aumento da participação no mercado total de celulares com a fabricação de aparelhos de tecnologia CDMA. Em 2006, a Gradiente aumentou ainda mais sua participação no mercado, atingindo a faixa de 10% e ocupando o quinto lugar no *ranking* de vendas (CANÇADO, 2006).

Alinhada com sua estratégia de aumentar a presença no mercado brasileiro, a Nokia assinou, no início de outubro de 2005, um memorando de entendimento (em inglês *memorandum of understanding* [MOU]) com a empresa brasileira de telecomunicações Telemar Oi, para dar início aos testes das soluções de convergência fixo-móvel

da Nokia. A Telemar opera a maior rede fixa da América do Sul, com cerca de 15 milhões de clientes, além da rede móvel com a marca Oi, que, atualmente, atende a quase 8 milhões de clientes (NOKIA CORPORATION, 2005d).

Strategies of business internationalization in digital products. A Brazilian cellular telephony case

The cellular telephony market crossed expressive changes of late years. The explosion of consumption, the globalization and the technological advances transformed the cellular market into the one of the most competitive in the world. This scenery promotes the interest of promising nations, like Brasil, today, the sixth biggest cellular market. The more used alternative, of late years, by international companies that intend to go into these countries, has been the strategist alliances. In this article, it is intended to analyze the international alliance between Nokia and Gradiente and also the obtained results. The case shows the appropriation of the use of cooperation strategies for going into an international market.

Key words: Digital cellular telephony. Gradiente. Joint venture. Nokia. Strategist alliance.

Referências

A TARDE. Especial telefonia móvel. *A tarde*, Salvador, on-line, 2004. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/especiais/telefoniamovel/materias.php>>. Acesso em: 10 out. 2005.

AMARAL, E. C. G. do. Aperfeiçoamento do modelo: a visão da Anatel. In: PAINEL TELEBRASIL, 49., 2005. Costa do Sauípe. *Palestra...* Costa do Sauípe: Telebrasil, 2005. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/painel/49/palestras/8h30%20-%20Elifas%20Chaves%20-%20Palestra%20Telebrasil%202005%20Presidente%20E.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2006.

ANATEL. *Comunicação móvel. Móvel pessoal*. Dados do SMC/SMP. Dados relevantes do SMC/SMP. Brasília: Anatel: 2006. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/comunicacao_movel/smc/dados_relevantes_smc_smp.pdf>. Acesso em: 10 maio 2006.

BRUNO, M. A. C.; VASCONCELLOS, E. Applying a management framework to three high-sharing technological alliances. *Finanza, Marketing e Produzione*, Milão, v. 21, n. 2, p. 107-126, 2003.

_____. Effectiveness in the management of strategic technological alliances: conceptual framework and application to the chemical industry. *Technology Management: Strategies & Application*, Nova York, v. 3, n. 3, p. 313-327, 1997.

CANÇADO, P. Gradiente ocupa espaço da BENQ. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, Economia, p. B14, 3 out. 2006.

CONTADOR, J. C. *Modelo para aumentar a competitividade industrial. A transição para a gestão participativa*. 1. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.

GRADIENTE ELETRÔNICA S. A. *Empresa. Nossa empresa*. São Paulo: Gradiente, 2005a. Disponível em: <<http://www.gradiente.com/site/empresa/pt/nossaempresa.asp>> Acesso em: 5 out. 2005.

_____. *Empresa. Nossa história*. São Paulo: Gradiente, 2005b. Disponível em: <<http://www.gradiente.com/site/empresa/pt/linhadotempo.asp>> Acesso em: 5 out. 2005.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 4. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

JIMENEZ, C.; FRANCO, C. Gradiente vende divisão por US\$ 415 milhões. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, Economia, p. B9, 21 out. 2000.

LEWIS, J. D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para aumento da lucratividade*. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOBATO, E. Brasil é o 2º mercado de teles das Américas. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, Dinheiro, 4 out. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/f0410200533.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

NOKIA CORPORATION. *Empresa. Em resumo*. São Paulo: Nokia, 2005a. Disponível em: <<http://www.nokia.com.br/nokia/0,8764,46302,00.html>>. Acesso em 16 fev. 2006.

_____. *Empresa. História*. São Paulo: Nokia, 2005b. Disponível em: <<http://www.nokia.com.br/nokia/0,8764,46304,00.html>>. Acesso em 16 fev. 2006.

NOKIA CORPORATION. *Empresa. Perguntas frequentes*. São Paulo: Nokia, 2005c. Disponível em: <<http://www.nokia.com.br/nokia/0,8764,99247,00.html>>. Acesso em 16 fev. 2006.

_____. *Press Releases. Nokia and Gradiante Electronica S/A to manufacture mobile phones in Brazilian joint venture*. Espoo: Nokia, 9 maio 1997. Disponível em: <http://press.nokia.com/PR/199705/775739_5.html>. Acesso em: 29 set. 2005.

_____. *Press Releases. Nokia testa soluções de convergência fixo-móvel com a Telemar Oi no Brasil*. Espoo: Nokia, 5 outubro 2005d. Disponível em: <<http://www.nokia.com.br/nokia/0,,81918,00.html>>. Acesso em: 16 fev. 2006.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. v. 2-3.

Recebido em: 10 out. 2006 / aprovado em: 5 dez. 2006.

Para referenciar este texto

FERREIRA, P. S.; BRUNO, M. A. C. Estratégias de internacionalização de negócios em produtos digitais. Um caso da telefonia celular no Brasil. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 91-100, 2006.