

# Aliança Nokia e Gradiente: Estratégia para Internacionalização do Negócio de Telefone Celular

BRUNO, Marcos Alberto Castelhana  
PPGA/UNINOVE  
[macbruno@ipt.br](mailto:macbruno@ipt.br)

CAMPANARIO, Milton de Abreu  
PPGA/UNINOVE  
[campanario@uninove.com.br](mailto:campanario@uninove.com.br)

MACCARI, Émerson Antônio  
PPGA/UNINOVE  
[maccari@uninove.com.br](mailto:maccari@uninove.com.br)

MARTINS, Cibele Barsalini  
PPGA/UNINOVE  
[cibelem@uol.com.br](mailto:cibelem@uol.com.br)

## Resumo

Ao longo das últimas décadas, o processo de globalização e seus efeitos foram amplamente discutidos em diversos setores (sócio-político-econômico). No âmbito empresarial, a internacionalização de mercados, dentre outros fatores, tem exigido ajustes estruturais e estratégicos das organizações. Assim sendo, este artigo objetiva analisar como as empresas vêm se adaptando a esta nova realidade, utilizando para isso o caso da aliança estratégica entre a Nokia e a Gradiente, formada para o desenvolvimento do mercado internacional de telefone celular. Para a realização deste trabalho, o método usado foi o do estudo de caso, baseado na coleta e análise de informações e dados bibliográficos e documentais. Os principais resultados da aliança estudada indicam que a Nokia obteve o ingresso e conhecimento do mercado brasileiro no segmento de telefone celular, além de reforçar sua marca e obter aumento do valor da empresa. A Gradiente por sua vez, fortaleceu sua marca, também aumentou o valor da empresa e ingressou em segmento de mercado ainda inédito para ela, o de telefone celular digital; além disso, acumulou conhecimento organizacional no uso da estratégia de cooperação para internacionalização de seus negócios.

**Palavras-chave:** globalização, aliança estratégica, *joint venture*, telefone celular digital.

## Résumé

Au cours des dernières décennies, le processus de globalisation et ses effets ont été l'objet de longs débats dans les domaines socio-politico-économiques. En ce qui concerne l'environnement des entreprises, l'internationalisation des marchés, entre autres facteurs, a exigé l'adaptation des structures et des stratégies des organisations. Tenant compte de ce sujet, cet article a pour but d'analyser: la façon dont les entreprises s'adaptent à cette nouvelle réalité, en utilisant pour cela, le cas de l'alliance stratégique entre les entreprises Nokia et Gradiente, créée pour le développement du marché international du téléphone portable digital. Pour ce faire cette étude utilise la méthode d'étude de cas, ayant pour base la collecte d'informations et de données bibliographiques et documentaires. Les résultats de cette alliance, les plus importants, montrent que Nokia a eu l'accès au marché brésilien du téléphone portable digital et en a acquis des connaissances clés pour ses affaires dans ce marché ; Nokia a également bien renforcé sa marque dans la région et augmenté la valeur de l'entreprise. Gradiente, à son tour, a elle aussi renforcé sa marque et obtenu l'augmentation de la valeur de l'entreprise ; en dehors de ces résultats, Gradiente a pu accéder au marché du téléphone portable digital (inédit pour elle, jusqu'alors) et accumuler des connaissances essentielles en ce qui concerne la stratégie pour l'internationalisation de ses affaires.

**Mots clés:** globalisation ; alliance stratégique ; *joint venture* ; téléphone portable digital.

## ALIANÇA NOKIA E GRADIENTE. ESTRATÉGIA PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DO NEGÓCIO DE TELEFONE CELULAR

### 1 INTRODUÇÃO

Numa época de incertezas, em função das transformações políticas, tecnológicas, sociais e econômicas, como nos últimos tempos, as empresas precisam estar atentas às mudanças e à evolução comercial em escala mundial. As inovações que compreendem os setores político-tecnológico, comerciais, propiciam a formação de novos blocos econômicos, responsáveis pelo aumento da competitividade no mercado.

No contexto sócio-econômico atual, garantir a sobrevivência de uma organização passa muitas vezes em competir numa arena mundial, na qual cabe ao vencedor satisfazer as exigências do mercado. Isto pode ser traduzido em reduzir custos, ampliar a agilidade no atendimento e conhecimento comercial global, buscando atender as necessidades dos clientes de forma regional.

Segundo Ansoff & McDonnell (1993), o século XX foi caracterizado por um processo de aceleração tanto da incidência quanto da difusão da mudança. Para Velasco (1997), geralmente, a percepção das mudanças se dá por meio das ações da concorrência e das novas necessidades dos clientes e a aceleração do processo é consequência da disputa e demanda provocada por esses atores.

Yuki (1996) afirma que as mudanças, de um modo geral, possuem as seguintes características: (1) são imprevisíveis: pois não se sabe com exatidão a extensão das mudanças, sua direção, sua intensidade; (2) são incontroláveis: não se pode controlar o ritmo das mudanças, suas causas e velocidade; (3) são incessantes: as mudanças vieram para ficar, são constantes, é impossível fugir delas.

A globalização econômica influencia e transforma as empresas. De modo geral, visa aprimorar as formas de gerenciar os negócios, ampliando fronteiras no fornecimento ou produção de suas mercadorias ou serviços - o que resulta na especulação e na consequente melhoria de oferta de produtos, buscando a excelência pela qualidade. Para Tachizawa & Rezende (2000), neste ambiente competitivo, as organizações não podem mais se sentir confiantes com suas fatias e posições de mercado, uma vez que as mudanças proporcionam oportunidades de comércio mundial para todos. Contudo, ameaçam o *status quo* em função da necessidade cada vez mais presente de se lidar com concorrentes mundiais, fornecedores mundiais e clientes mundiais.

Para manter-se no mercado, ora tão competitivo em função da concorrência, as organizações buscam se antecipar umas às outras, oferecendo produtos ou serviços com características cada vez melhores, observando as exigências unidas à redução de custos. É uma relação dinâmica que faz as empresas empenharem-se na busca de novas formas tecnológicas e na quebra de paradigmas, para garantirem sua expressividade no comércio mundial. Moggi & Burkhard (1998) afirmam que diversos fatos da vida empresarial brasileira confirmam essa tendência: empresas que há dez anos pareciam inabaláveis, encolheram ou acabaram absorvidas. Isso quando não fecharam as portas por não terem conseguido se adaptar às exigências dos novos tempos, ou seja, não conseguiram mudar e foram surpreendidas pela globalização da

economia. Portanto, percebe-se que as empresas precisam ser ágeis para criar e produzir inovações que possam assegurar a necessária competitividade.

A atual necessidade de romper normas tradicionais e a adoção de técnicas administrativas de mercado moderno, são resultados desse processo contemporâneo, pois, segundo Moggi & Burkhard (1998, p. 11) “nunca antes as coisas mudaram tanto e nem tão rapidamente”, por isso, causa incerteza tanto nos empresários, comerciantes, produtores em geral, quanto nas instituições públicas ou prestadoras de serviços. A busca de patamares definitivos de competitividade implica uma profunda mudança cultural que envolve a empresa como um todo, independentemente de seu porte, ramo ou histórico. Hoje, devido à grande oferta no mercado mundial em função da globalização, as mudanças se impõem como algo inevitável. As tendências indicam que o sucesso do passado não garante o futuro da empresa, pois a única certeza nos tempos atuais é uma mudança constante e vertiginosa, que, certamente, irá afetá-la.

De acordo com Tachizawa & Rezende (2000, p. 2), “toda organização tem por objetivo básico e fundamental a manutenção de seu processo de crescimento, significando a possibilidade de aumentar, manter ou alterar variáveis, como faturamento, rentabilidade, participação de mercado, reconhecimento social, legitimidade etc.”. Kotler (1999) afirma que o sucesso do mercado é alcançado pelas organizações capazes de produzir valor de mercado, oferecendo às pessoas o que elas estão dispostas a comprar.

Para Porter (1997, p. 88) “existem somente duas maneiras de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação. Esses dois conceitos formam a base de toda a estratégia face à concorrência e, juntamente com o terreno no qual se aplicam – mercado de massa ou segmentos de mercado”. O autor afirma ainda que a lucratividade de uma companhia não depende somente do posicionamento da empresa em relação aos concorrentes, mas também da estrutura do setor em que ela atua.

Diante dessas premissas, observa-se que é essencial que os líderes corporativos planejem a empresa em nível interno e externo: desenvolvendo novos padrões gerenciais, conquistando um corpo de colaboradores comprometidos e motivados, conhecendo o mercado em que se atua e a concorrência, visando posicionar a empresa de acordo com as realidades e tendências emergentes.

As estratégias corporativas, chamadas por Certo & Peter (1993), como estratégias organizacionais, são formuladas e projetadas para alcançar os objetivos globais da organização. Elas voltam-se à construção da forma societária e pela formação de alianças estratégicas, visando ao compartilhamento de esforços com investidores e outras empresas.

Assim sendo, este trabalho discute como as empresas vêm se adaptando a esta nova realidade, aplicando como uma das alternativas, a estratégia de cooperação internacional. O caso em tela é a aliança estratégica entre a Nokia e a Gradiente para o desenvolvimento do mercado internacional de telefone celular digital. O método utilizado é o de estudo de caso, desenvolvido por meio da coleta e análise de informações e dados bibliográficos e documentais (Castro, 1977).

O artigo, estruturado em quatro partes, tem o seguinte conteúdo. A introdução, já desenvolvida nesta seção. Na próxima parte, a segunda, são abordados conceitos concernentes ao objeto de pesquisa proposto. Na terceira parte é apresentado e discutido o caso da aliança

estratégica entre a Nokia e a Gradiente, complementado pelas informações institucionais das empresas parceiras. E finalizando, são apresentadas as conclusões do trabalho.

## 2 ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE EMPRESAS

A aliança estratégica, usada pela Nokia e a Gradiente como opção organizacional para desenvolvimento de negócios internacionais no caso em tela neste artigo, é um recurso disponível quando a competitividade da empresa é mais sensível a investimentos com maior risco, com alta especialização de conhecimentos e necessidade de agilidade temporal, em relação ao segmento de mercado específico de atuação. Tais condicionantes incitam à busca, pelas empresas, do compartilhamento de esforços que uma aliança estratégica possibilita.

Para Lynch (1994, p. 35), as alianças estratégicas se caracterizam por:

- Ligações operacionais fortes, como treinamento entre empresas, coordenação de desenvolvimento de produtos, contratos de longo prazo baseados em qualidade, e não só no preço;
- Interesse legítimo mútuo no futuro do parceiro;
- Orientação estratégica de longo prazo;
- Suporte e apoio dos altos escalões, contatos frequentes entre os níveis superior e médio;
- Relações recíprocas compartilhando forças, informações e vantagens mútuas;
- Estilos gerenciais coordenativos, organizados em torno de colaboração e não de poder hierárquico.

Ainda conforme Lynch (1994), quando uma nova entidade separada e independente é formada, isto é adequadamente chamado de aliança do tipo *joint venture*. Segundo esse autor, a *joint venture* pode ser uma unidade comercial totalmente nova, uma aquisição conjunta, uma propriedade conjunta de uma unidade desvinculada de uma divisão já existente, ou ainda a propriedade conjunta da fusão de duas divisões subsidiárias, desmembradas de suas corporações principais.

Já para Hamel & Prahalad (1995), as empresas que visam desenvolver competências em novas áreas também podem competir pela definição de relacionamentos preventivos e possivelmente exclusivos com outras partes interessadas. Isso poderia significar uma competição pelo acesso a contratos de pesquisa com o governo, pela formação de uma *joint venture* com uma empresa que possua habilidades correlatas ou pela participação de um possível cliente em um contrato de desenvolvimento de longo prazo.

Yoshino et al. (1996, p. 5) definem uma aliança estratégica como aquela que possui simultaneamente as três características necessárias e suficientes a seguir:

- As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Ainda para os mesmos autores, há quatro tipos possíveis de aliança estratégica:

- As alianças pró-competitivas são geralmente relações entre ramos de negócios em cadeia vertical de valor, bem como entre fabricantes e seus fornecedores e distribuidores;

- As alianças não-competitivas tendem a ser uniões entre ramos de negócios, formadas entre empresas não-concorrentes;
- As alianças competitivas são semelhantes às não-competitivas em termos de atividade conjunta, mas diferentes porque os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final.
- As alianças pré-competitivas reúnem tipicamente empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não relacionados, para trabalhar em atividades bem-definidas, como o desenvolvimento de uma nova tecnologia (ibid, p. 20)

Yoshino et al. postulam também que os gerentes envolvidos em alianças estratégicas devem satisfazer todos os quatro objetivos – conservar a flexibilidade, proteger as competências vitais, aumentar o aprendizado e maximizar o valor – e reconhecer que sua prioridade relativa ou ordem de importância tende a variar de acordo com os diferentes tipos de alianças. Na visão desses autores, a aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fim de duas ou mais empresas. “No fundo, o elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas” (ibid, p. 4). Uma aliança pode assumir várias formas, que vão do simples contrato à *joint venture*.

Na visão de Kaplan & Norton (1997), embora cada vez mais presentes no cenário empresarial, as *joint ventures* provaram ser um desafio operacional para muitas empresas. Para Galbraith & Lawler III (1995), o processo de parceria está criando *joint ventures* e investimentos minoritários junto a outras empresas. Outras firmas estão desmembrando suas divisões, vendendo ações para os gerentes de divisão e atuando como provedores de capital de risco. Desses fatos resulta um processo com tendência a descentralização e diferenciação das divisões em relação à empresa-mãe.

Lorange & Roos (1996) priorizam duas dimensões de posicionamento estratégico e quatro motivos genéricos para o surgimento de alianças estratégicas. Quando a posição da empresa é de liderança num determinado negócio, recorre-se usualmente à aliança estratégica para sustentar uma posição defensiva perante os competidores. Quando o negócio ainda cai dentro da área principal do portfólio de uma empresa, mas ela é apenas uma seguidora no segmento de mercado, o motivo principal para a aliança estratégica é, freqüentemente, a possível aquisição futura. Quando o negócio exerce papel relativamente periférico no portfólio global, mas onde a empresa é líder, a principal razão é a permanência. Se a empresa for mais do que uma seguidora de mercado, e se o negócio específico exercer papel relativamente periférico no portfólio da empresa-mãe, o principal motivo para estratégias cooperativas é a reestruturação.

Rodrigues (1998) esclarece que alianças estratégicas tecnológicas propiciam às empresas uma situação de aprendizagem onde as metas das alianças não são necessariamente o fim em si mesmas. Alianças estratégicas tornam-se o ambiente para aprender como lidar com componentes tecnológicos mais avançados e torná-los uma ferramenta administrável e dominável, servindo aos propósitos de capacitação competitiva das empresas.

No intuito de gerir com eficácia as alianças estratégicas tecnológicas, Bruno & Vasconcellos (2003) desenvolveram um modelo de gestão para esse tipo de fenômeno, preconizando a análise dos fatores gerenciais segundo as seguintes dimensões: institucional; organizacional; de execução; e de agregação de valor. As pesquisas desses autores corroboram que a aprendizagem organizacional está entre os possíveis resultados relevantes que compõem a agregação de valor resultante de uma aliança estratégica.

À luz deste contexto conceitual, este artigo discute o caso da aliança estratégica, tipo *joint venture* entre a Nokia e a Gradiente.

### 3 ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE A NOKIA E A GRADIENTE

A velocidade de crescimento e a proporção econômica do mercado mundial de telefone celular projetado no início dos anos 1990 está, sem dúvida, entre os fatores determinantes de motivação para o estabelecimento da aliança entre a Nokia e a Gradiente.

A Nokia visava, através da estratégia de cooperação com um parceiro regional, ocupar espaço no mercado da América Latina, cujas projeções preconizavam para o Brasil um crescimento de quase 20 vezes, entre 1994 e 2005 (de 2,6 milhões para 60 milhões de aparelhos celulares), segundo Jimenez & Franco (2000).

Dados da Anatel, a agência brasileira reguladora do mercado de telecomunicações, mostraram que, de fato, tais projeções eram consistentes, pois o número de celulares no Brasil chegou a 15 milhões em 1999 (Jimenez & Franco, 2000) e em agosto de 2003 era de 40 milhões (Siqueira, 2003), já praticamente igualando o número de linhas de telefonia fixa existente no País (Cruz, 2003a). Mais ainda, em 2004, a Anatel computou a existência de quase 66 milhões de telefones celulares operando, antecipando e superando com folga a projeção de 60 milhões de aparelhos para 2005 no Brasil (Ramos, 2005). Como se vê, o movimento da América Latina, do qual o Brasil é o mercado de maior expressão, demonstrou relevância e dinamismo face a um mercado mundial que atingiu, em 2003, um bilhão de telefones celulares (Siqueira, 2003).

De parte da Gradiente, a motivação central era, ao mesmo tempo, a oportunidade de diversificação e acesso a um novo mercado, o de telefonia celular digital. Sendo assim, antes de caracterizar a aliança em questão, são indicados a seguir os dados institucionais das empresas parceiras.

#### 3.1 NOKIA

De acordo com Andreassi (2003, p. 1), a Nokia, empresa de origem finlandesa, é líder mundial do mercado de telefones móveis celulares, detendo aproximadamente 40% do mercado mundial, sendo que seu competidor direto possui menos de 20% do mercado. A Nokia atua comercialmente em mais de 130 países, com presença efetiva de 60.000 funcionários distribuídos em unidades de negócios em 50 países. A empresa possui sua sede em Escopo na Finlândia, tendo centros de pesquisa distribuídos por 15 países em quatro continentes, sendo um terço de seus funcionários dedicados a esta atividade.

Dentro da cultura da empresa, há a compreensão de que a gestão do esforço tecnológico pode direcionar, sobretudo hoje, a força competitiva e desempenho econômico das organizações globais. Dentro deste conceito, a Nokia possui na sua história um forte direcionamento de seu portfólio de investimento no capital tecnológico, destacado sobretudo a sua profunda estrutura organizacional voltada para centros de pesquisa e desenvolvimento como fator chave do sucesso da organização. Pelas características observadas, entende-se que a Nokia nos dias atuais determina as tendências tecnológicas de mercado global de telefones celulares.

Embora desde o início a Nokia venha enfrentando competição de fortes concorrentes internacionais na área de telecomunicações, a empresa vem obtendo sucesso mundial, pois sabe como poucas identificar e explorar oportunidades criadas pelas constantes mudanças de tecnologia e do mercado.

### 3.2 GRADIENTE

Fundada em 1964, a Gradiente sempre esteve na vanguarda do mercado brasileiro de eletro-eletrônicos. Destaca-se o pioneirismo no lançamento de diversos produtos ao longo dos anos. A seguir, apresenta-se uma síntese dos principais fatos da história da Gradiente:

- Em 1965, lança o primeiro amplificador estéreo transistorizado do Brasil.
- No ano de 1972, inaugura sua primeira fábrica em Manaus.
- Em 1979, introduz no mercado o conceito de *audio system*, com a aquisição da Polyvox e da Garrard, esta última de origem inglesa.
- No ano de 1980, passa a atuar no segmento de videogame com o lançamento do Atari, que logo se tornou um produto de grande preferência de jovens e crianças. Neste mesmo ano começa a fabricar o primeiro CD *player* nacional;
- No ano de 1985, promove a abertura do capital da empresa, o que permite um aporte substancial de recursos financeiros.
- Em 1989, lança primeiro CD *changer player*.
- No ano de 1990, produz a primeira linha nacional de televisores de tela grande.
- Em 1993, consolida-se no mercado de videogames e lança primeiro videogame Nintendo no Brasil; a Gradiente torna-se a única empresa autorizada a fabricar o console do produto fora do Japão; neste ano a empresa ingressa no mercado de telefonia celular e lança o primeiro telefone celular analógico produzido no Brasil.
- Em 1994, começa a atuar no mercado de *roaming* internacional com o lançamento do *celular travel*.
- No ano de 1995, consegue a Certificação ISO 9001 e ainda lança o primeiro CD *player* portátil brasileiro.
- Em 1996, lança o *Digital Homesat* - um kit de receptor, decodificador e mini antena parabólica - para acompanhar o surgimento das TVs por assinatura via satélite.
- Em 1997, ingressa no mercado de telefonia digital com a fabricação do primeiro telefone celular digital, por meio da *joint venture* com a Nokia Mobile Phones.
- Em 1998, ultrapassa a marca de R\$1 bilhão em faturamento; neste mesmo ano lança o primeiro DVD *player* nacional.
- Em 1999, fabrica o primeiro gravador MP3 portátil do Brasil, além da certificação ISO 14000 para as fábricas de Manaus.
- No ano de 2000, a empresa negocia sua participação na *joint venture* com a Nokia por US\$415 milhões de dólares.
- Em 2001, inicia participação no segmento de serviços por reconhecimento de voz com a “Mediz” e no segmento de informática multimídia com o OZ.

Hoje a Gradiente conta com a colaboração de aproximadamente 2 mil profissionais, distribuídos entre a sede administrativa, o centro de distribuição - ambos na Grande São Paulo - e o parque fabril, que ocupa uma área de 116 mil metros quadrados do pólo industrial de Manaus (Gradiente, 2004).

### 3.3 A ALIANÇA ENTRE A NOKIA E A GRADIENTE

A Nokia do Brasil iniciou suas operações na América Latina em 1990, sendo que no Brasil abriu escritório em 1993. Neste ano, a Nokia passou a importar aparelhos do México, onde tem uma unidade na cidade de Reynosa, e disputar um pequeno mercado. Em apenas um ano de Brasil, um jovem executivo americano, Edward Fernandez percebeu que a Nokia poderia crescer rapidamente se concentrasse todo o seu esforço em dois pontos básicos, a saber: investir na tecnologia digital, que ainda engatinhava no País e na produção local. De acordo com Andreassi (2003) em 1997 os aparelhos digitais respondiam por apenas 5% das vendas no Brasil, no ano seguinte, este número saltou para 80% das vendas.

Depois de “digitalizar” o mercado brasileiro de telefone celular, era hora de partir para a segunda etapa do processo, a da produção local. Para tanto, a Nokia recorreu à sua estratégia de internacionalização, por meio de alianças estratégicas com empresas locais dos países em cujo mercado almeja atuar. Neste tipo de estratégia, a Nokia escolhe um parceiro forte que possibilite entrar e se estabelecer no mercado. No caso do Brasil, a empresa escolhida foi a Gradiente. Esta empresa detinha uma marca sólida no mercado nacional, conhecia como poucos o mercado local, possuindo excelente rede de relacionamento com agentes relevantes do mercado. As negociações entre as duas empresas tiveram início em 1993. A Nokia disponibilizou a tecnologia de fabricação, enquanto a Gradiente participou com o investimento (US\$10 milhões). Por contrato, a Nokia poderia participar do negócio, por 5 anos. A *joint venture* com a Gradiente foi chamada NGIndustrial (NGI) e rendeu à Nokia do Brasil uma fábrica em Manaus, que produziu os modelos TDMA, CDMA e GSM. Isto possibilitou à Nokia competir de maneira global num mercado local.

Nesse sentido, Porter (1986) diz que existem muitas diferenças entre competição nacional e internacional. Mas as forças competitivas que operam em empresas globais são as mesmas que operam em empresas locais. Entretanto as empresas podem participar de três maneiras distintas no mercado internacional: licença, exportação e investimento direto ao exterior. No caso da aliança entre a Nokia e a Gradiente, observa-se que a Nokia, na conceituação de Porter (1986) utiliza a licença, que segundo o autor é uma estratégia que não desloca a empresa, pois se transfere o direito de produção ou de marketing, a uma empresa no exterior, sendo então uma forma de internacionalização do produto.

Para conseguir isenção de impostos (incentivos governamentais) foi necessário que a produção de placas/celulares fosse efetuada no Brasil e não mais apenas a montagem do aparelho. Iniciou-se então o *set up* da fábrica com o intuito de iniciar-se a produção em Setembro/96, porém, a primeira produção só ocorreu em dezembro daquele ano (Andreassi, 2003, p. 6).

Em outubro de 2000, a Nokia anunciou a ampliação para 100% de sua participação na NGIndustrial (NGI), por meio da aquisição das cotas da *joint venture* brasileira que pertenciam à Gradiente Telecom S.A.. A Nokia comprou os 49% de participação da Gradiente na NGI por US\$415 milhões (Jimenez & Franco, 2000). Segundo Andreassi (2003, p. 7), a Nokia, após assumir o controle acionário da empresa, passou a fornecer à Gradiente produtos com sua tecnologia em regime de *Original Equipment Manufacturing* (OEM) – regime pelo qual quem compra o produto pode vendê-lo como se fosse próprio. A Gradiente por sua vez, mediante contrato firmado, só poderia comercializar aparelhos celulares adquiridos da própria Nokia através de sua rede de distribuição ao varejo no Brasil, por um tempo determinado. K-P Wilska, presidente da Nokia Inc. (Américas) disse que a posse integral da NGI era uma



evolução natural para a Nokia, similar às estratégias adotadas na década de 90 para o avanço em outros mercados, como Estados Unidos e Ásia.

Ainda conforme Andreassi (2003), a Nokia é uma companhia de recordes. O crescimento explosivo da filial brasileira está em sintonia com a trajetória do grupo. Até 1989, a Nokia era uma empresa que fabricava televisores. A virada aconteceu com a chegada do presidente Jorma Ollila. Ele apostou tudo nas telecomunicações e transformou a fabricante finlandesa em uma potência mundial. Até 2003, a Nokia vinha crescendo a taxas de 30% ao ano. Naquele ano foi a mais valorizada empresa da Europa e a décima primeira no mundo, além de ser a marca não-americana mais conhecida nos Estados Unidos. Para completar, Jorma Ollila foi eleito um dos 20 mais respeitados executivos em todo o mundo, segundo uma pesquisa feita pelo *Financial Times*.

A aliança estratégica aqui estudada trouxe resultados econômicos de elevada expressão para as empresas parceiras. A Nokia aumentou suas vendas em 1400%, tendo seu faturamento crescido de US\$30 milhões para US\$450 milhões, no período entre 1996 e 1999. Já a Gradiente chegou a obter 70% de seu faturamento oriundo exclusivamente da venda de telefone celular digital, no período.

A despeito desse espetacular resultado econômico para a Gradiente, pode-se destacar que outra agregação de valor, pelo menos igualmente relevante ao resultado tangível, foi a aprendizagem organizacional que permitiu à empresa acumular conhecimento de gestão de alianças estratégicas em negócios no mercado internacional de telecomunicações. Este tipo de valor, de caráter intangível, pode gerar competência gerencial essencial para diferenciação competitiva, conforme relatado em Yoshino et al. (1996) e em Bruno & Vasconcellos (2003).

#### 4 CONCLUSÕES

Atualmente as empresas estão cada vez mais à procura de parcerias para se manterem no mercado com competição crescente. Por mais poderosa que seja a organização, ela não conseguirá se manter competitiva patrocinando e produzindo inovações isoladamente, tendo assim que se adaptar e procurar novas parcerias, como uma das alternativas de estratégia possível a se recorrer.

Nesse sentido, visando contribuir para o entendimento desse fenômeno de cooperação voltado à manutenção da competitividade de uma empresa em mercados globais, este estudo buscou conhecer e analisar o caso da aliança entre a Nokia e a Gradiente. A análise dos resultados alcançados nesta aliança mostra que os parceiros atingiram seus objetivos estratégicos. Em síntese, a Nokia teve as seguintes conquistas: obteve conhecimento e ingressou em mercado novo (o brasileiro); reforçou a sua marca nesse mercado; aumentou o valor da empresa; e, comprovou o êxito da estratégia de cooperação, conforme orientação corporativa para ampliação de mercado. Enquanto que, por parte da Gradiente, podem ser contabilizados os seguintes ganhos: obteve alto retorno sobre o investimento; também teve fortalecimento de sua marca e aumento do valor da empresa; ingressou em novo mercado; obteve capitalização; teve acesso a tecnologia de fabricação para um mercado, até então inédito para a empresa. Pelo que pode se constatar, o sucesso desta aliança foi alicerçado também na confiança mútua e no compromisso com a qualidade, variáveis-chave na gestão de alianças estratégicas (Bruno & Vasconcellos, 2003).

Ainda como resultado relevante para a Gradiente, pode-se apontar a confirmação de sua estratégia de, pela prática de alianças, obter acesso a tecnologias necessárias à competitividade de seus negócios, atuais e futuros. Assim fazendo, busca garantir a fidelidade e a satisfação crescente dos consumidores com os seus produtos. Os parceiros da Gradiente, por sua vez, beneficiam-se do seu sólido conhecimento do mercado brasileiro, de sua infraestrutura fabril e do eficiente relacionamento mantido pela empresa com os principais canais de distribuição. De fato, o aproveitamento da aprendizagem organizacional da parceria vivenciada com a Nokia já está sendo colocado em prática pela Gradiente em um novo negócio de telefone celular digital. Ao final de 2003, nova aliança estratégica foi estabelecida, desta feita com a francesa Sagem, por meio da qual estabeleceu-se o objetivo de conquistar 10% do mercado brasileiro de telefone celular, em 2004 (Cruz, 2003b).

## REFERÊNCIAS

ANDREASSI, S.C.A. **Conhecimento, tecnologia e inovação: joint venture Nokia / Gradiente (NGI) - telefonia celular.** Trabalho de Especialização (MBA) – Fundação Instituto de Administração / Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

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, giugno, 2003.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERTO, S.C.; PETER, J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CRUZ, R. Revolução na telefonia entra em nova fase. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 27 jul. 2003a.

\_\_\_\_\_. Gradiente volta a fabricar telefones celulares. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 22 out. 2003b.

GALBRAITH, J.R.; LAWLER III, E.E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GRADIENTE. **Nossa história.** Disponível em:  
<http://www.gradiente.com/site/empresa/pt/linhadotempo.asp> Acesso em: 05 nov. 2004.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- JIMENEZ, C.; FRANCO, C. Gradiente vende divisão por US\$ 415 milhões. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 21 out. 2000. p.B9
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 6. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- LYNCH, R.P. **Alianças de negócios**. Uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas: como planejar, negociar e gerenciar parcerias estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Transforme-se**. São Paulo: Editora Gente, 1998.
- PORTER, M.E. A hora da estratégia. **HSM Management**, Barueri, v.1, n.5, p.6-10, nov./dez. 1997.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústria e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- RAMOS, J. Celulares chegam a 65,6 milhões. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 18 jan. 2005. p.B1
- RODRIGUES, L.C. Alianças estratégicas para domínio tecnológico em empresas de software. **Revista de Negócios**, Blumenau – SC, v.3 n.1, p.21-32, jan./mar. 1998.
- SIQUEIRA, E. A explosão do celular no mundo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 21 set. 2003. p.B11.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000.
- VELASCO, M. O século da comunicação. **Folha de S. Paulo**. Caderno 1, 30/05/97, p.3, col.1-3.
- YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.; SRINIVASA, R. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.
- YUKI, M.M. **Controle da qualidade total**. Concórdia: Centro de Ciências Sociais e Aplicadas/ Universidade do Contestado – UnC, 1996. (Apostila de Pós-Graduação; da Disciplina Gestão da Qualidade Total).