

Nokia e Gradiente: desdobramentos da estratégia de cooperação nas estratégias individuais no mercado de produtos digitais

Nokia and gradiente: reflexes of a cooperative strategy on individual strategies in the digital products market

Paulo Sidney Ferreira¹ e Marcos Alberto Castelhana Bruno²

Resumo

O mercado de telefonia celular vem passando por mudanças significativas nos últimos anos. A explosão do consumo, a globalização e os avanços tecnológicos transformaram o mercado de celulares em um dos mais competitivos do mundo. Este cenário promove o interesse por mercados considerados promissores, entre eles o Brasil, que possui hoje o 6º maior mercado de celulares do mundo. A alternativa mais utilizada nos últimos anos para empresas internacionais entrarem em mercados fora dos seus países, tem sido as Alianças Estratégicas. Este artigo busca analisar a aliança estratégica internacional firmada entre a Nokia e a Gradiente e os resultados obtidos a partir desta aliança. Para a realização deste trabalho o método utilizado foi o do estudo de caso, através de análise documental e levantamento bibliográfico. Os principais resultados obtidos pela aliança foram o conhecimento do mercado brasileiro, fortalecimento da marca e consolidação da posição no mercado para a Nokia, e para a Gradiente, a entrada em um mercado ainda não explorado e aquisição de tecnologia, além de retorno financeiro e fortalecimento da marca. A Nokia mantém sua liderança mundial em comunicação móvel, e a Gradiente se posiciona como uma das líderes no mercado de eletroeletrônicos no País.

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

Abstract

The cellular phone market has undergone significant changes over the last years. The huge increase in sales, globalization, and technological advances transformed the cellular phone market into one of the most competitive markets in the world. This environment promotes an interest in promising markets, including Brazil, which is now the 6th largest cel phone market in the world. The most common alternative in recent years for international companies to enter foreign markets has been through strategic alliances. This article seeks to analyze the strategic international alliance entered into by Nokia and Gradiente, and the consequent results. In order to carry out this study the case study method was used, by means of documentary analysis and bibliographical survey. For Nokia, the alliance resulted most importantly in a knowledge of the Brazilian market, strengthening of the brand name and market consolidation. For Gradiente, the most important advantages were access to an unexplored market and the acquisition of technology, besides the financial return and a strengthening of the brand name. Nokia maintains its world leadership in mobile communication and Gradiente positions itself as one of Brazil's leaders in electro-electronics.

Keywords: Strategic Alliance. Joint Venture. Digital Cellular Phone.

Introdução

O mercado de telefonia celular vem passando por mudanças significativas nos últimos anos. A explosão do consumo neste mercado gerou uma disputa severa tanto entre as empresas de telefonia, quanto nas empresas 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 neste 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.

¹ Universidade de São Paulo- aldarosana@globocom

² Universidade de São Paulo- milton_farina@uol.com.br

Há pouco mais de vinte anos, a telefonia celular era considerada cena de ficção científica. A primeira ligação pública utilizando um telefone celular foi feita em abril de 1973, quando um pesquisador da Motorola ligou para um telefone fixo, a partir de uma esquina do centro de Nova Iorque nos Estados Unidos. O primeiro modelo só apareceu comercialmente em 1983 (ATARDE, 2005).

Em 1888, o alemão Heinrich Hertz conseguiu produzir as primeiras ondas de rádio e descobriu a possibilidade de transmitir informações pelo ar através destas ondas. Esta descoberta permitiu a realização da primeira ligação telefônica entre dois continentes em 1914, e a criação do telefone sem fio em 1967. Elementos fundamentais para se chegar ao celular em 1973 (ATARDE, 2005).

Atualmente, o telefone celular já é um bem acessível a praticamente todas as classes sociais. Os avanços tecnológicos e 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, enquanto hoje é possível adquirir aparelhos de alta qualidade e tecnologia por preços inferiores a R\$ 200. O aquecimento da telefonia móvel no Brasil teve início no final dos anos 90, quando foi implantado o modelo de privatização dos serviços de telecomunicações. A partir desse período, grandes empresas estrangeiras começaram a investir no mercado brasileiro, período em que a Nokia e a Gradiente firmaram a parceria tratada neste estudo.

Há muitos anos, o mercado de celular tem se comportado de forma extremamente competitiva. Segundo dados apresentados pela Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2005), na 49ª Telebrasil em junho de 2005, a telefonia móvel está disponível para mais de 85% da população brasileira. Ainda segundo a Anatel, esta penetração está alinhada com outros países da América Latina, e o Brasil já possui hoje o 6º maior mercado de celulares do mundo, com várias fábricas espalhadas pelo país. A Figura 1 apresenta o crescimento anual de terminais celulares em alguns países e apresenta o Brasil com o maior índice de crescimento entre os países analisados.

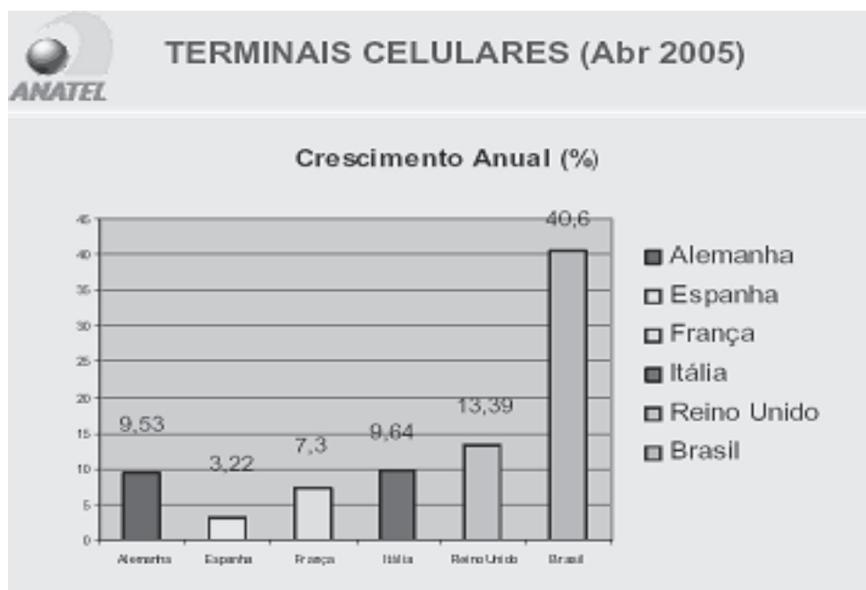


Figura 1 - Crescimento Anual (%) de Terminais Celulares (Abr 2005)

Fonte: Palestra de Elias Chaves Gurgel do Amaral – Presidente da Anatel - 49º Telebrasil Junho/2005

A evolução da densidade (número de acessos por 100 habitantes) na telefonia móvel no Brasil, embora em expansão crescente na última década, conforme demonstrado na 49ª Telebrasil (ver figura 2), ainda está distante do número encontrado em outros países, conforme quadro comparativo apresentado na Figura 3. Considerando números brasileiros, a densidade dobrou no período de dezembro de 2002 a maio de 2005, e aumentou mais de 2,5%, comparando números de maio e agosto de 2005. Em 1994, há praticamente dez anos, a densidade era apenas de 0,5%. Estes números podem indicar o potencial do mercado brasileiro e colocá-lo como um dos mais promissores do mercado mundial.

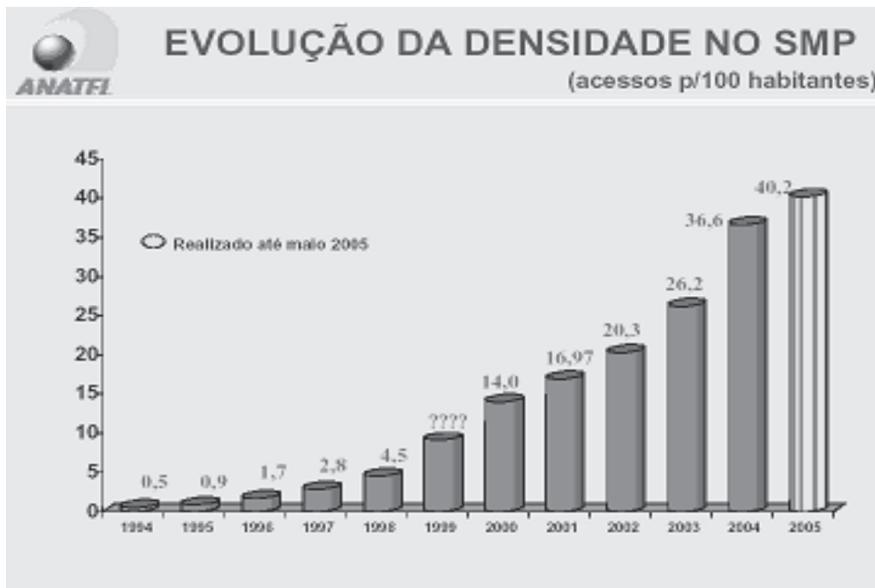


Figura 2 - Evolução da Densidade na Telefonia Móvel no Brasil (até maio/2005)

Fonte: Palestra de Elias Chaves Gurgel do Amaral - Presidente da Anatel - 49º Telebrasil Junho/2005

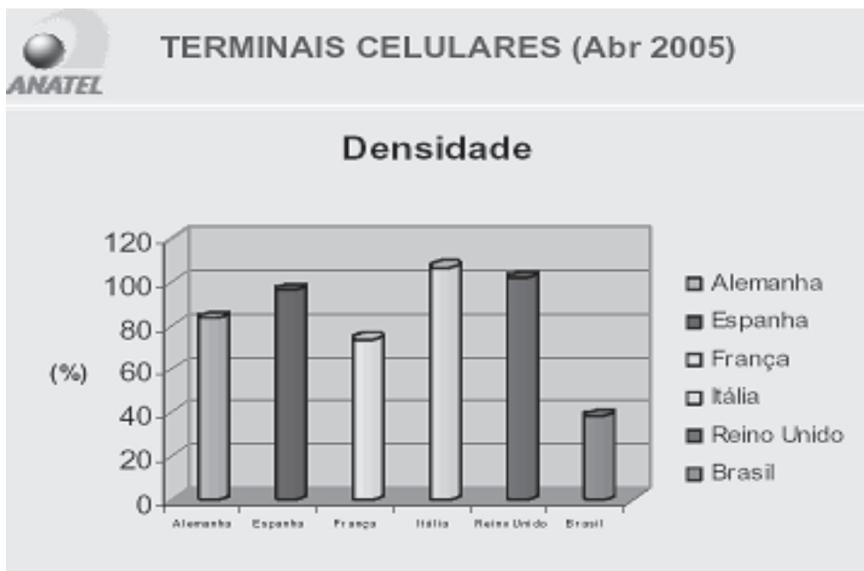


Figura 3 - Densidade de Terminais Celulares pelo mundo

Fonte: Palestra de Elias Chaves Gurgel do Amaral - Presidente da Anatel - 49º Telebrasil Junho/2005

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

Este artigo busca analisar a aliança estratégica de diversificação internacional firmada entre a Nokia e a Gradiente e os resultados obtidos a partir desta aliança. Esta parceria teve início em 1993, através de um acordo de transferência de tecnologia, passou pela criação de uma *joint venture* em 1997, e finalizou com a compra pela Nokia da divisão de celulares da Gradiente. O trabalho visa também apresentar as empresas envolvidas nesta aliança, a história e características de cada uma, as características do mercado de celulares e as expectativas de comportamento futuro.

Este trabalho está dividido em seis capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, é apresentado o embasamento teórico, base das análises deste artigo. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada. Na sequência, o quarto capítulo apresenta o caso, o mercado brasileiro e qualifica as empresas estudadas. No quinto capítulo, são apresentados os resultados da aliança estratégica, objeto deste estudo. As conclusões do trabalho são apresentadas no capítulo seis

1 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 firmas utilizam estratégias cooperativas como um meio para competir no dinâmico e desafiador cenário competitivo do século XXI. As alianças estratégicas são uma forma principal das estratégias cooperativas e têm atingido uma popularidade crescente. Esta popularidade pode ser comprovada pelo fato de que 20 mil alianças estratégicas foram formadas num período recente de dois anos em base mundial, sendo mais da metade entre competidores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

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

Alianças estratégicas são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Um atributo importante das alianças estratégicas é que elas permitem que as firmas alavanquem seus recursos. As empresas devem possuir recursos e capacidades que as outras não possuem, ou não na mesma combinação. Os recursos são fontes de capacidades, algumas das quais levam ao desenvolvimento das competências essenciais da empresa. Através do uso de suas competências essenciais, as empresas desempenham suas atividades melhor que os concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

A fusão de habilidades e recursos mediante a junção de forças complementares, combinando perspectivas e compreensões, no intuito de reduzir as incertezas e acelerar a aprendizagem, conduz à formação da aliança estratégica (HAMEL; DOZ, 2000).

Aaker (2001) define aliança estratégica como sendo a colaboração entre duas ou mais organizações, no intuito de potencializar suas forças para que alcancem metas estratégicas.

Para concorrer com outros países, ganhar escala, produzir com mais qualidade, enfim, ser mais competitiva, a empresa busca alianças estratégicas, como associações ou fusões (NICOLETTA, 1995 apud CAMPANÁRIO IN CONTADOR, 2003).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), as alianças estratégicas são formas específicas de relações entre firmas 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 através 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 estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Lewis (1992) alerta para o fato de que uma das razões de ser das alianças estratégicas é a ampliação do valor do aprendizado, devido à proximidade dos relacionamentos entre as empresas parceiras, criando mais oportunidades para a descoberta de informações.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), diferentes razões sustentam a participação em alianças estratégicas, pautando-se em três tipos de situações básicas de mercado: ciclo lento, ciclo-padrão e ciclo rápido. Estas razões são apresentadas no Quadro 1.

As alianças estratégicas podem envolver firmas que possuem sedes em diferentes países. Devido, principalmente, à crescente globalização, as alianças, através de fronteiras, continuam a aumentar em termos de número e estão se tornando fontes mais importantes de competitividade estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Mercado	Razão
Ciclo lento	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ganhar acesso a um mercado restrito ◦ Estabelecer uma franquia em um novo mercado ◦ Manter a estabilidade de mercado
Ciclo-padrão	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ganhar poder de mercado ◦ Ganhar acesso a recursos complementares ◦ Superar barreiras comerciais ◦ Enfrentar desafios competitivos de outros competidores ◦ Reunir recursos para projetos de capital muito grandes ◦ Aprender novas técnicas de negócio
Ciclo rápido	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Agilizar o desenvolvimento de novos bens ou serviços ◦ Agilizar a entrada em novos mercados ◦ Manter a liderança de mercado ◦ Formar uma padrão tecnológico industrial ◦ Compartilhar despesas arriscadas de pesquisa e desenvolvimento ◦ Superar a incerteza

Quadro 1: Razões para Alianças Estratégicas por Tipo de Mercado (adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003))

Uma estratégia internacional refere-se à venda de produtos em mercados fora do mercado doméstico de uma firma. Uma das razões principais para implementar uma estratégia internacional é que os mercados internacionais produzem novas oportunidades potenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

2 Método de pesquisa

O presente estudo foi desenvolvido empregando o método qualitativo de pesquisa exploratória, que é extremamente recomendado pela literatura quando o objetivo do estudo é interpretar significados simbólicos dados por indivíduos e seus propósitos e conseqüências (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987).

Segundo Mattar (1996), a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios de investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno, por parte do pesquisador, são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Segundo Santos (1991), a pesquisa exploratória é o contato inicial com o tema a ser analisado, com os sujeitos a serem investigados e com as fontes secundárias disponíveis. Nesse caso, o pesquisador deve ter uma atitude de receptividade às informações e dados da realidade social, além de uma postura flexível e não formalizada.

A pesquisa exploratória é “a que apresenta menor rigidez no planejamento. Habitualmente, envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos” (GIL, 1999).

Considerando a natureza do problema, este estudo foi realizado através de Análise Documental e Levantamento Bibliográfico (*desk research*), a partir de informações encontradas em livros, *journals* e artigos de revistas especializadas, sites oficiais das empresas estudadas e de órgãos reguladores do setor. Os principais recursos utilizados para esta pesquisa foram: biblioteca da pós-graduação do Centro Universitário Nove de Julho, *Internet* e *pro-quest*.

3 Qualificação do caso

3.1 O Mercado Brasileiro

Especificamente no Brasil, até os anos 90, não existia telefonia celular. Passado este período e considerando números atuais, o número de acessos de celulares ultrapassou o número em telefones fixos. 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.

Com o decorrer do tempo, e, conseqüentemente o avanço da inovação tecnológica e das comunicações, a quantidade ofertada de celulares (sistemas e aparelhos) teve uma explosão significativa e este movimento parece não ter fim. O mercado de telefonia celular continua sendo extremamente promissor.

Atualmente, o telefone celular já é em muitas famílias um item de despesa fixa, e passa a oferecer outros serviços agregados, além do serviço de telefonia. É comum celulares oferecerem serviços de notícias, de entretenimento (jogos, músicas, trechos de filmes), envio de mensagens de texto, câmera fotográfica acoplada, teleconferência, acesso à *Internet*, toques e aparências personalizadas, além de sistemas de telelocalização, através receptores GPS - *Global Positioning System* (Sistema de Posicionamento Global). Em 2004, apenas em uma operadora de telefonia celular, o número de *downloads* de um toque inspirado em uma única música ultrapassou o limite de 300.000 (trezentos mil), enquanto o CD que contém a mesma música vendeu apenas 120.000 (cento e vinte mil) unidades.

Segundo dados divulgados pela Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2005), o número de assinantes do Serviço Móvel Pessoal (SMP), em maio/2005, aproximou-se dos 74 milhões. Apenas no mês de maio de 2005, foram registrados 2.950.079 novos assinantes. Este 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 8.134.807 novos acessos móveis, o que representa um crescimento de 34,76% comparado com o mesmo período do ano anterior.

O relatório elaborado pela assessoria do superintendente-executivo da Anatel, divulgado em setembro de 2005, demonstra que, em julho e agosto de 2005, a telefonia móvel, seguindo tendência registrada nos últimos meses, foi o serviço que mais cresceu em 2005. De acordo com os dados do relatório, o número de celulares, em agosto de 2005 (78.947.332), já representa o dobro de acesso em relação aos telefones fixos em serviço.

O mercado de telefonia celular cresce em uma velocidade muito grande. Comparando os números das Figuras 4 e 5, pode-se observar que o número de telefones celulares praticamente dobrou, no período entre agosto/2003 a agosto/2005. A participação do plano pré-pago vem aumentando no decorrer dos anos, ultrapassando o limite de 81% de participação em agosto de 2005.

DADOS RELEVANTES DO SMC/SMP (Posição 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

Figura 4 - Dados Relevantes do SMP - Posição Agosto/2005

Fonte: Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações (adaptado)

DADOS RELEVANTES DO SMC/SMP (Posição 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

Figura 5 - Dados Relevantes do SMP - Posição Agosto/2003

Fonte: Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações (adaptado)

Crescimento das Comunicações Móveis (1990-2004)

Ano	Banda A	Cresc. (%)	Banda B	Cresc. (%)	Banda D	Cresc. (%)	Banda E	Cresc. (%)	Banda A + B + D + E	Cresc. Total (%)
1990	667	0	0	0	0	0	0	0	667	0
1991	6.700	904,5	0	0	0	0	0	0	6.700	904,5
1992	31.726	373,5	0	0	0	0	0	0	31.726	373,5
1993	191.402	503,3	0	0	0	0	0	0	191.402	503,3
1994	755.224	294,6	0	0	0	0	0	0	755.224	294,6
1995	1.416.500	87,6	0	0	0	0	0	0	1.416.500	87,6
1996	2.744.549	93,8	0	0	0	0	0	0	2.744.549	93,8
1997	4.534.491	65,2	15.684	0	0	0	0	0	4.550.175	65,8
1998	6.099.553	34,5	1.268.665	7.988,9	0	0	0	0	7.368.218	61,9
1999	10.756.771	76,4	4.275.927	237,0	0	0	0	0	15.032.698	104,0
2000	15.652.880	45,5	7.535.291	76,2	0	0	0	0	23.188.171	54,3
2001	19.277.861	23,2	9.467.908	25,6	0	0	0	0	28.745.769	24,0
2002	22.181.473	15,1	11.006.739	16,3	1.609.102	0	83.653	0	34.880.967	21,3
2003	26.448.765	19,2	13.501.057	22,6	5.673.703	252,6	749.741	796,2	46.373.266	32,9
2004	32.741.992	23,79	19.145.011	41,80	11.304.627	99,25	2.413.947	321,97	65.605.577	141,47
2005	35.202.861	7,52	22.188.934	15,90	14.097.877	24,71	4.028.002	66,86	75.517.674	15,11

Figura 6 - Crescimento das Comunicações Móveis - Posição Junho/2005

Fonte: Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações

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, bem como de alta, tecnologias (PORTER, 1992).

3.2 A Nokia

A Nokia é líder mundial em comunicação móvel. A partir de sua 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 novas oportunidades para empresas e enriquece o dia-a-dia das pessoas. Comercializadas nas seis maiores Bolsas de Valores do mundo, as ações da Nokia estão entre as mais difundidas atualmente.

A história da Nokia começou em 1865, distante do mundo das telecomunicações, quando o engenheiro de mineração Fredrik Idestam fundou uma usina para fabricar papel no sul da Finlândia. 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 no ano de 1990. Os primeiros passos para o ingresso nas telecomunicações ocorreram no início dos anos 60, quando o Departamento de Eletrônica da Nokia pesquisava a radiotransmissão. Nas décadas seguintes, os produtos de infra-estrutura dos telefones móveis e de telecomunicações chegaram aos mercados internacionais. Nos anos 90, a Nokia já era uma das líderes mundiais em tecnologia de comunicação digital (NOKIA, 2005a).

Atualmente, a Nokia possui unidades de produção de celulares no Brasil, China, Finlândia, Alemanha, Grã-Bretanha, Hungria, México, Coréia do Sul e Estados Unidos. (NOKIA, 2005a).

3.3 A 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 e, durante sua história, teve marcos muito importantes. Em 1979, adquiriu a Polyvox e a Inglesa Garrad; em 1983, lançou o Atari, precursor dos atuais videogames, em 1984, lançou o primeiro CD player nacional; em 1989, lançou o primeiro CD Change fabricado no Brasil, e, em 1993, trouxe para o Brasil o primeiro videogame Nintendo (GRADIENTE, 2005).

Na época da formação da *joint venture*, 1997, a Gradiente era considerada uma das principais empresas no mercado brasileiro de eletrônicos, áudio, vídeo, e videogames. Com 3600 funcionários, atingiu, no ano anterior à aliança, um faturamento líquido de US\$ 700 milhões. Possuía sede em São Paulo e fábrica em Manaus, além de dois escritórios fora do Brasil, um em Tóquio e outro em Hong Kong. Conhecimento do mercado local e dos canais de distribuição, e uma política de alianças estratégicas de longo prazo com fornecedores permitem à Gradiente um relacionamento com empresas ao redor do mundo, oferecendo ao mercador brasileiro a mais avançada tecnologia. A Gradiente é conhecida também pela sua força de criação de produtos de sucesso, tendo recebido prêmios ao longo de sua história (NOKIA, 2005b).

Em 1998, durante a *joint venture* 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 da NGI para a Nokia, em 2000, foi direcionado para redução do endividamento e para novos investimentos, e sua trajetória não mudou, lançando, em 2001, 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, 2005).

Atualmente, atuando nas áreas de áudio e vídeo, e telecomunicações, 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 - o parque fabril em Manaus e o escritório na China (GRADIENTE, 2005).

3.4 O Caso

A Nokia e a Gradiente já possuíam, desde 1993, um acordo para transferência de tecnologia. Desde 1996, a Gradiente já fabricava celulares com a marca Nokia, através 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 Eletrônica S/A, líder em inovação tecnologia na indústria eletrônica brasileira. O acordo previa a criação de uma *joint venture* com duração de 5 anos, com expansão das capacidades industriais da Gradiente, através de investimento em equipamentos e criação de uma nova fábrica.

Foi criada, então, a NGI Limitada, uma *joint venture* com 51% de participação da Nokia e 49% da Gradiente, para a produção de celulares digitais e analógicos para o 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 Nokia 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 estratégica formada entre a Nokia e a Gradiente teria o objetivo de proporcionar a Gradiente a atualização da tecnologia de produção de aparelhos celulares, e, para à Nokia, o conhecimento de um mercado considerado promissor, com possibilidade de expansão para um mercado ainda maior: a América Latina.

Eugenio Staub, presidente da Gradiente, afirmou que “a união das forças cria ganhos de escala e, conseqüentemente, uma grande vantagem competitiva para as partes envolvidas. Com o crescimento do mercado brasileiro, proporcionado pela abertura da banda-B, nós estamos falando de volumes significativamente grandes. Quando isto acontecer, a qualidade de nossos produtos fará toda diferença. (NOKIA, 2005b).

Em março de 1999, entrou em operação uma nova fábrica em Manaus, dobrando o espaço em relação à fábrica anterior. Em outubro de 2000 a aliança chegaria ao fim, com a aquisição pela Nokia dos 49% da *joint venture* pertencente à Gradiente Telecom S/A. O valor da operação, US\$ 415 milhões, foi o maior valor pago em uma aquisição na área de telecomunicações. Para Kari-Pekka Wilska, presidente da Nokia Américas, a aquisição da NGI foi um processo natural para a Nokia, e esta estratégia de entrada para obter presença marcante no mercado já havia sido utilizada outras vezes, no passado (NOKIA, 2005b).

4 Resultados

A aliança Nokia e Gradiente seguiu a tendência da maioria das alianças estratégicas, que, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), têm sido o principal meio de expansão internacional e são feitas com uma firma do país anfitrião, que conhece e entende as condições competitivas, as normas legais e sociais e as idiossincrasias culturais do país. Associando o caso aos conceitos, a parceria permitiu à Nokia manufaturar e comercializar um produto competitivo, e a Gradiente ter acesso à tecnologia e aos produtos inovadores.

A Nokia e a Gradiente combinaram seus recursos, capacidades e competências essenciais, únicas para atingirem interesses mútuos, ao projetar, manufaturar e distribuir os telefones celulares.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), um benefício importante da utilização de alianças em mercados de ciclo rápido é o ingresso rápido em novos mercados.

A Nokia conseguiu, através da *joint venture* com a Gradiente, ingressar no mercado brasileiro, compartilhando os riscos para entrada em um mercado internacional. O acordo trouxe para a Nokia ganhos como conhecimento e acesso ao mercado brasileiro, mercado este em total expansão, consolidação e valorização da marca. Com a compra da parcela da Gradiente na NGIndustrial, em outubro de 2000, a Nokia pôde consolidar sua posição na América Latina e definir sua posição em 30% do mercado mundial de aparelhos celulares. A Nokia saltou de uma participação de 3% do mercado em seu primeiro ano de atividade, no Brasil para um market share de 45%, no fim da parceria. Aumento seu faturamento em 15 vezes entre 1996 e 1999. Atualmente, a Nokia é a marca não americana mais conhecida nos Estados Unidos, no setor de tecnologia móvel.

Segundo afirmação do presidente da Nokia do Brasil, Edward Fernandez, para o jornal O Estado de São Paulo (JIMENEZ; FRANCO, 2000), a parceria com a Gradiente foi importante para que a Nokia conhecesse o mercado brasileiro, antes de decidir pela instalação de uma fábrica integralmente sua na região.

Algumas razões para Alianças Estratégicas, apresentadas na Tabela 1, podem ser identificadas neste caso:

- 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 aprendizado obtido pela Nokia está alinhado com o pensamento de Lewis (1992), que alerta para o fato de que uma das razões de ser das alianças estratégicas é a ampliação do valor do aprendizado, devido à proximidade dos relacionamentos entre as empresas parceiras, criando mais oportunidades para a descoberta de informações. Esta idéia é aplicável, também, para a Gradiente, que pôde através da parceria, obter conhecimento tecnológico e de gestão de alianças estratégicas.

O acordo trouxe resultados significativos também para a Gradiente. O retorno sobre o investimento realizado no momento da criação da *joint venture* foi elevadíssimo, o que permitiu à empresa liquidar dívidas passadas e planejar novos passos. A Gradiente teve ainda uma grande identificação da marca à telefonia celular, além do fortalecimento geral da marca. Em 2000, ano do término da parceria com a Nokia, a marca Gradiente foi avaliada em US\$ 153 milhões pela Interbrand. Em entrevista ao jornal O Estado de São Paulo (JIMENEZ; FRANCO, 2000), Eugenio Staub, presidente da Gradiente, afirmou “foi o melhor negócio da minha vida. Outra oportunidade como esta só na próxima encarnação”. A parceria permitiu à Gradiente 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, através 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 sinergia das competências;
- Negociação do projeto: inicialmente através de transferência de tecnologia, e em um segundo momento, 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 3 anos, visando obter todos os benefícios locais, inclusive fiscais;

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

Conclusões

As alianças estratégicas são uma excelente forma de ingresso em novos mercados. O caso mostra que, quando tomados os cuidados necessários para este tipo de estratégia, os resultados podem ser compensadores. Neste 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 este relacionamento 4 anos antes de formarem a *joint venture*.

A confiança depositada nos parceiros, tanto pela Nokia quanto pela Gradiente, é outro ponto de destaque nesta parceria. Esta confiança, ao lado de outras características de alianças estratégicas, exerce uma força que não pode deixar de existir em nenhum acordo. A confiança e 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.

A marca aparece, também, como um ativo importante para o sucesso. Um dos fatores que permitiu à Gradiente o acesso ao mercado foi a força de sua marca, que, durante toda sua história, sempre foi um ponto forte.

A Nokia demonstra ter uma alta habilidade em identificar e explorar oportunidades criadas pela constante mudança nos aspectos tecnológicos e de mercado. Sua história demonstra que seu sucesso sempre esteve baseado em decisões corretas tomadas nas horas certas. A utilização dessa competência essencial permite alcançar uma vantagem competitiva.

A Gradiente, embora atuando fortemente em seu setor, com seguidas inovações, ainda não atingiu um ponto de equilíbrio. Depois do ano 2000, ano da venda da unidade de celulares para a Nokia, a Gradiente acumulou prejuízos seguidos, ano após ano. Em 2003, registrou um dos piores resultados dos 40 anos de operação, com prejuízo de R\$ 180 milhões. Segundo informações disponibilizadas no site oficial da empresa, apesar de não ter ocorrido lucro em 2004, quando foi a empresa do setor eletroeletrônico que mais cresceu, a diminuição do prejuízo observado em 2003 foi muito expressiva. Um dos planos da empresa no setor de telecomunicações, para 2005, é complementar a atual parceria com a Sagem e aumentar a participação no mercado total de celulares, com a fabricação de celulares de tecnologia CDMA.

A Nokia comunicou que, em setembro de 2005, expandirá o seu foco no mundo dos negócios, com o lançamento da sua nova solução de software, o Nokia *Business Center*, que disponibiliza aplicações de negócios e e-mail para telefonia móvel, mercado amplo e inexplorado. O objetivo da Nokia é alterar o custo da telefonia móvel e ser o provedor de dispositivos para telefonia móvel escolhido por negócios de todos os tamanhos, enquanto disponibiliza um recurso de voz móvel, simples e integrado e experiência em aplicativos.

Totalmente alinhado com sua estratégia, a Nokia assinou no início de outubro de 2005, um Memorando de Entendimento (MoU - *Memorandum of Understanding*) com a gigante 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, a qual, atualmente, atende quase 8 milhões de clientes.

Cinco anos depois do término da parceria, a Nokia ainda colhe os resultados. De acordo com a segunda edição da pesquisa ABA/*Top Brands*, realizada pela Associação Brasileira de Anunciantes, em agosto de 2005, a Nokia obteve 39% das menções na categoria aparelho celular. Esta pesquisa avalia a importância e o prestígio das marcas para o consumidor brasileiro.

A Nokia, maior fabricante mundial de celulares, continua seu movimento ao redor do mundo. Em agosto de 2005, anunciou a criação do seu 6º centro de pesquisa e desenvolvimento de infra-estrutura celular na China, que prevê o desenvolvimento de aplicações de telefonia celular baseadas em tecnologia de terceira geração (3G) e multimídia (IMS) para os mercados chinês e mundial. Em setembro de 2005, a empresa anunciou o lançamento de um aparelho capaz de armazenar 1 gigabyte de dados ou 750 canções, 10 horas ininterruptas. O objetivo é entrar na corrida dos fabricantes de telefones móveis para o segmento de usuários interessados em música.

A Gradiente continua aplicando seus conhecimentos no setor eletroeletrônico, e firmou, em setembro de 2005, um contrato de promessa de compra e venda que prevê a compra da totalidade das operações da Philco. Um dos principais objetivos da Gradiente é ganhar força para concorrer em um mercado cada vez mais competitivo, que tem atraído interesse de multinacionais. O presidente da Gradiente, Eugênio Staub, afirmou que “a compra vai permitir que a Gradiente consolide sua posição de líder no mercado brasileiro e com plenas condições de competir no mercado internacional.”

Uma nova tendência no mercado de comunicações é o chamado VoIP, uma sigla em inglês que significa *Voice over Internet Protocol*, traduzido para o português como “Voz sobre protocolo de *Internet*”. A tecnologia permite que pessoas e empresas façam ligações locais, longa distância nacional e longa distância internacional, via computador ou mesmo via telefone comum conectado à *Internet* de alta velocidade. Este sistema permite uma redução de até 70% nos custos das

ligações telefônicas e já possui configurações que permitem ligações a partir de um computador para telefones fixos e móveis. A adequação a esta nova forma de comunicação parece ser um desafio tanto para as operadoras de telefonia fixa ou móvel, quanto para as indústrias de celulares. Pensando nisso, a Nokia já firmou parcerias visando à implantação de laboratórios e ao desenvolvimento de projetos de convergência.

Por fim, o Estado tem um papel fundamental, através da Anatel, na regulação dos serviços de comunicações e telecomunicações, de forma a permitir o crescimento econômico e o acesso das novas tecnologias à população, não permitindo que os benefícios oferecidos fiquem restritos a grupos de pessoas ou empresas.

Referências

- AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANATEL. *Comunicação móvel*. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/home/default.asp>>. Acesso em: 5 out. 2005.
- ATARDE. *Telefonia móvel*. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/especiais/telefoniamovel/materias.php>>. Acesso em: 10 out. 2005.
- BRUNO, M. A. C.; VASCONCELLOS, E. Effectiveness in the management of strategic technological alliances: conceptual framework and application to the chemical industry. *Technology Management*, Oxford, v. 3, n. 4, p. 313-327, 1997.
- CONTADOR, J. C. *Modelo para aumentar a competitividade industrial*. São Paulo: Edgard Blucher, 2003.
- LOBATO, E. Brasil é o 2º mercado de teles das Américas. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 4 out. 2005. Caderno dinheiro.
- JIMENEZ, C.; FRANCO, C. Gradiente vende divisão por US\$ 415 milhões. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 21 out. 2000. Economia, p. B9.
- GRADIENTE. *Empresa*. Disponível em: <<http://www.gradiente.com/site/empresa/pt/perfildaempresa.asp>>. Acesso em: 5 out. 2005.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thompson, 2003.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEWIS, J. D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOKIA. *Empresa*. Disponível em: <<http://www.nokia.com.br/nokia/0,8764,48390,00.html>>. Acesso em: 29 set. 2005a.
- NOKIA. *Press releases*. Disponível em: <http://press.nokia.com/PR/199705/775739_5.html>. Acesso em: 29 set. 2005b.
- PORTER, M. E. Tecnologia e vantagem competitiva. In: _____. *Vantagem competitiva*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. cap. 5.
- SANTOS, J. V. T. A construção da viagem inversa: ensaio sobre a investigação nas ciências sociais. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 55-88, jan./jul. 1991.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. v. 2,3.

Recebido: 14/10/2006

Aprovado: 11/10/2007