


---

# A UTILIZAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA

View metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

brought to you by  CORE

provided by Cadernos Espinosanos (

DOI: 10.5700/rege501

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

*Patrícia Viveiros de Castro Krakauer*

Doutoranda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) – São Paulo-SP, Brasil

Mestre em Administração pela FEA-USP

MBA em *Marketing* pela FIA

*E-mail:* [patriciakrakauer@usp.br](mailto:patriciakrakauer@usp.br)

Recebido em: 17/2/2011

Aprovado em: 20/6/2012

*Ailton Conde Jussani*

Doutorando em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) – São Paulo-SP, Brasil

Mestre em Administração pela FEA-USP

MBA Executivo Internacional pela FIA-USP

*E-mail:* [ailtoncj@usp.br](mailto:ailtoncj@usp.br)

*Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos*

Professor Titular do Departamento de Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) – São Paulo-SP, Brasil

Doutor em Administração pela FEA-USP

*E-mail:* [epgdvasc@usp.br](mailto:epgdvasc@usp.br)

## RESUMO

Este artigo tem a proposta de compreender como alianças estratégicas podem facilitar a internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras (PMEs), de forma que possam operar com custo e estrutura reduzidos. Dois aspectos foram estudados em profundidade: os critérios para selecionar parceiros e as vantagens e desvantagens do uso de alianças para internacionalização, considerando-se seus pontos fortes e fracos. Foi realizada uma revisão da literatura sobre temas relacionados à internacionalização, alianças estratégicas e contextualização de PMEs, e tais dados constituíram o alicerce para o desenvolvimento da pesquisa. A metodologia utilizada foi exploratória, qualitativa e com estudo de caso único em uma empresa de tecnologia da informação de São Paulo, com uma filial em Atlanta, Estados Unidos. A análise do caso demonstrou que várias são as vantagens obtidas quando se utilizam alianças estratégicas no processo de internacionalização de uma pequena ou média empresa, principalmente no que diz respeito à redução de custos e a melhor acesso ao mercado. Ficou também evidente a importância da complementaridade dos pontos fortes dos parceiros para o sucesso da aliança. Este artigo contribui para que PMEs visualizem a possibilidade de ampliar seu mercado internacionalmente com custo reduzido, aumentando assim sua competitividade.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Alianças Estratégicas, PMEs.

**THE USE OF STRATEGIC ALLIANCES IN THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A CASE STUDY IN A BRAZILIAN INFORMATION TECHNOLOGY ENTERPRISE**

**ABSTRACT**

*This paper aims to understand how strategic alliances can facilitate the internationalization of Brazilian small and medium-sized enterprises (SMEs), so that they can operate with reduced cost and structure. Two aspects were studied in depth: criteria for selecting partners and advantages and disadvantages of using alliances for internationalization, considering strengths and weaknesses. A literature review was performed on topics related to internationalization, strategic alliances and context of SMEs, so that these data were the basis for the development of the research. The methodology was exploratory and qualitative, with a single case study in an information technology company in São Paulo, with a branch in Atlanta, United States. The case analysis demonstrated that there are several advantages gained by using strategic alliances in the internationalization process of small and medium-sized enterprises, especially with regard to cost reduction and improved market access. The importance of the complementary strengths of the partners to the success of the alliance was also evident. This article contributes to SMEs to view the possibility of expanding their market internationally with reduced cost, thus increasing their competitiveness.*

**Key words:** Internationalization, Strategic Alliances, SMEs.

**LA UTILIZACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA BRASILEÑA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

**RESUMEN**

*Este artículo tiene como propuesta comprender cómo alianzas estratégicas pueden facilitar la internacionalización de pequeñas y medianas empresas brasileñas (PMEs), de forma que puedan operar con costos y estructuras reducidos. Dos aspectos fueron estudiados en profundidad: los criterios para seleccionar socios comerciales y las ventajas y desventajas del uso de alianzas para internacionalización, considerándose sus puntos fuertes y débiles. Fue realizada una revisión de la literatura sobre temas relacionados a la internacionalización, alianzas estratégicas y contextualización de PMEs, y tales datos constituyeron el fundamento para el desarrollo de la investigación. La metodología utilizada fue exploratoria, cualitativa con estudio de caso único en una empresa de tecnología de la información de São Paulo, con una filial en Atlanta, Estados Unidos. El análisis del caso demostró que son varias las ventajas obtenidas cuando se utilizan alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de una pequeña o mediana empresa, principalmente en lo que se refiere a la reducción de costos y a mejor acceso al mercado. También quedó evidente la importancia de la complementariedad de los puntos fuertes de los socios comerciales para el suceso de la alianza. Este artículo contribuye para que PMEs visualicen la posibilidad de ampliar su mercado internacionalmente con costos reducidos, aumentando de esta forma su competitividad.*

**Palabras-llave:** Internacionalización, Alianzas Estratégicas, PMEs.

## **1. INTRODUÇÃO**

A globalização e a maior competição mercadológica têm impulsionado empresas de diversos setores a ampliar seus mercados, até mesmo internacionalmente. Ambientes mais competitivos e dinâmicos sujeitam as empresas a procurar alternativas de crescimento, e a internacionalização e utilização de alianças estratégicas são opções a serem consideradas.

Muitos são os motivos que impulsionam as empresas a buscar o mercado externo. No caso de empresas de tecnologia da informação, a acirrada competição no mercado interno, em busca de um diferencial competitivo, é um deles, conforme Sohn, Aperstedt e Cunha (2004).

Deve-se considerar que o aumento da competição e a globalização favorecem a especialização das empresas, que, assim, buscam sua competência essencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Alianças estratégicas vêm ao encontro dessa prática quando proporcionam um complemento das competências empresariais, agregando maior valor para o cliente.

Armando e Fischmann (2004) entendem que a maior competitividade da economia global, a qual impulsiona as empresas ao mercado internacional, é um dos fatores que motivam o estabelecimento de alianças estratégicas, facilitando o acesso a novos mercados e permitindo maior competitividade.

Segundo Silva e Pereira (2008), a cooperação entre empresas aumenta o nível de conhecimento técnico e possibilita a superação dos limites organizacionais, trazendo maior segurança às empresas inseridas em um ambiente de constantes mudanças. Segurança também é importante quando se pensa em internacionalização, uma vez que novos mercados, em geral, possuem características diversas das existentes no país de origem da empresa, o que dificulta o seu acesso a esse mercado e aumenta o risco do negócio, conforme argumentam Freeman, Edwards e Schroder (2006).

Portanto, alianças estratégicas podem beneficiar empresas que buscam diferenciar-se por meio da estratégia de internacionalização. Conforme afirmam Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas possuem um importante papel nos negócios internacionais em razão da necessidade de adaptação das empresas às

demandas locais e porque viabilizam projetos de empresas de diversos tamanhos.

No entanto, mercados globais e processos de internacionalização são temas voltados a grandes organizações, razão pela qual estudos empíricos focados em pequenas e médias empresas (PMEs) ainda são desafiadores, conforme constatado por Freeman, Edwards e Schroder (2006).

No presente estudo, buscou-se compreender como alianças estratégicas podem facilitar a internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras, sendo a base para uma operação com custo e estrutura reduzidos. Dois aspectos foram enfatizados: os critérios para selecionar parceiros e as vantagens e desvantagens do uso de alianças para a internacionalização, considerando-se seus pontos fortes e fracos. Para tal, utilizaram-se os critérios assinalados por Kanter (1994).

Diante desse contexto e considerando a importância econômica e social que as PMEs têm para o país, a análise proposta contribui para que empresas de menor porte visualizem a possibilidade de ampliar seu mercado internacionalmente com custo reduzido, aumentando sua competitividade.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste estudo, considerou-se a fundamentação teórica como o alicerce para a estruturação da pesquisa de campo. Foram levantados dados secundários sobre alianças estratégicas, internacionalização e contextualização de pequenas e médias empresas.

### **2.1. Alianças Estratégicas**

Alianças estratégicas são tema de diversos artigos acadêmicos, em razão de sua importância atual como opção estratégica para as organizações inseridas em um mercado globalizado e competitivo. Essas alianças são definidas por Kanter (1994) como relações entre empresas independentes para obter colaboração mútua e potencializar oportunidades.

Gulati (1998) também define alianças estratégicas como arranjos empresariais voluntários relacionados à troca, compartilhamento e desenvolvimento conjunto de tecnologias, produtos e serviços. Kanter (1994) afirma até mesmo que possuir um parceiro

estratégico de excelência é um dos principais bens corporativos, porque gera para as empresas uma significativa competitividade, ou vantagem colaborativa, conforme denominação da autora.

Para Armando e Fischmann (2004), vários são os tipos de alianças, dentre os quais as estratégicas, que são as mais comuns e se referem às relações informais de longo prazo que permitem o compartilhamento mútuo de pontos fortes, informações e vantagens. Barbosa, Zilber e Toledo (2009) sugerem que várias são as características das alianças estratégicas entre empresas, como maior flexibilidade, foco nas competências essenciais e redução da necessidade de verticalização, bem como menor custo nas operações.

A seleção dos parceiros é uma etapa crítica no processo, conforme apontam vários autores,

dentre os quais Kanter (1994) e Doz e Hamel (2000). Gulati (1998) sugere que a seleção de parceiros estratégicos deve levar em conta a dependência entre as empresas inseridas em um mesmo ambiente, uma vez que uma deve ter competências complementares à outra. Lorange e Roos (1996) também destacam a importância da seleção dos parceiros, em razão da necessidade de habilidades especiais para a formação da aliança. Para esses autores, trata-se de uma importante ferramenta competitiva.

Vários são os requisitos para que, segundo Kanter (1994), os riscos de insucesso sejam minimizados. Para a autora, devem ser considerados alguns critérios anteriores à decisão da parceria, os quais denominou de 8 Is, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1: Os 8 Is que devem ser analisados para uma aliança de sucesso**

<b>Crítérios</b>	<b>Descrição</b>
Excelência Individual	Ambos os parceiros devem ter algo de valor a contribuir na parceria.
Importância	A parceria deve almejar objetivos mútuos maiores do que os individuais.
Interdependência	Os parceiros possuem atributos complementares, necessitam um do outro.
Investimento	Os parceiros devem compartilhar determinados custos e riscos.
Informação	Parceiros devem compartilhar com facilidade as informações estratégicas.
Integração	A forma de operar deve estar sincronizada.
Institucionalização	Formalização da aliança com responsabilidades claras e processos decisórios.
Integridade	Os parceiros devem confiar um no outro.

Fonte: Elaborado a partir de Kanter (1994).

Com relação às vantagens das alianças estratégicas, Ferreira e Barcellos (2006) citam o compartilhamento dos recursos, capacidades e competências, melhor acesso ao mercado e ao conhecimento da demanda, bem como melhor gestão e controle. Sugerem ainda, como desvantagens, a alocação de recursos específicos, maior rigidez nas estruturas organizacionais e a redução do controle gerencial.

Doz e Hamel (2000) comentam que vários são os benefícios, os quais dependem do propósito da aliança. Citam, de forma generalista, a criação de novos mercados, novas oportunidades pela combinação de habilidades e recursos e a construção de novas competências. Afirmam que se posicionar estrategicamente e buscar maior

competitividade são os principais objetivos das empresas ao formarem alianças estratégicas.

Com relação a limitações impostas pelo uso de alianças estratégicas, Armando e Fischmann (2004) afirmam que um dos problemas dessa prática é a dependência que pode surgir com esse relacionamento, diminuindo os esforços empresariais em busca de aprimoramento.

Observa-se que algumas das características citadas acima vão ao encontro de empresas que buscam se internacionalizar, principalmente no que se refere aos objetivos de ter acesso a novos mercados, melhor conhecimento da demanda e aumento da competitividade.

Nesse contexto, alianças estratégicas também podem ser a base para processos de internacionalização de empresas que buscam em um parceiro local um facilitador para sua entrada no novo mercado, conforme apontam Freeman, Edwards e Schroder (2006).

## **2.2. Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs)**

Internacionalização é um tema discutido por diversos autores por sua importância na atualidade. É fato que o crescimento das empresas em direção a mercados externos tem tido um importante lugar nos estudos empíricos, o que denota seu valor. Para Sohn, Aperstedt e Cunha (2004), a globalização da economia alterou a forma de operação das empresas de diversos setores, que buscam se adequar a essa nova realidade, isto é, aumentar sua participação em mercados estrangeiros.

Além da globalização, as empresas enfrentam a experiência da internacionalização. Deresky (2003 *apud* JUSSANI, 2009) descreve a internacionalização como um processo pelo qual uma empresa gradualmente se modifica em função da competição internacional, da saturação dos mercados domésticos e da necessidade de expansão, de novos mercados e de diversificação.

Johanson e Vahlne (1977), porém, defendem a ideia de que o processo de internacionalização acontece de forma incremental, de acordo com o conhecimento adquirido no mercado estrangeiro. Consideram que a internacionalização é consequência mais de ajustes incrementais do que de estratégias específicas. Dessa forma, pode-se considerar que a aliança estratégica tem um importante papel, pois proporciona maior conhecimento do mercado e a possibilidade de redução das dificuldades iniciais do processo de internacionalização.

Vários são os motivos que levam uma empresa a se decidir pela internacionalização, muitos deles relacionados ao ambiente empresarial. Segundo Hynes (2010), que analisou pequenas empresas, o espírito empreendedor do proprietário que busca novas oportunidades é um dos motivos da internacionalização desse tipo de empresa.

Contudo, conforme Freeman, Edwards e Schroder (2006), a internacionalização de pequenas e médias empresas ainda é um tema que merece ser mais explorado, para que se

compreendam melhor as limitações enfrentadas por essas empresas no mercado externo. Esses autores argumentam que várias são as dificuldades que as PMEs enfrentam ao se decidir pela internacionalização, como a falta de recursos, de conhecimento do ambiente e de disposição de arriscar, esta última um dos pré-requisitos para a internacionalização. Tais dificuldades também são compartilhadas por Hynes (2010), que sugere o apoio de redes e alianças para a viabilidade do processo de internacionalização de pequenas empresas.

Dessa forma, conforme Freeman, Edwards e Schroder (2006), alianças estratégicas são uma das formas de tornar mais rápido o acesso ao mercado externo, facilitando esse processo para pequenas e médias empresas. Diante desse contexto, acredita-se que a utilização de alianças seja uma opção estratégica essencial para a viabilidade de projetos de internacionalização de pequenas e médias empresas, uma vez que proporciona economia de recursos e de tempo de aprendizado e um maior conhecimento do mercado e da cultura estrangeira.

## **2.3. Conceito e Particularidades de Pequenas e Médias Empresas (PMEs)**

Várias características podem ser consideradas ao se classificar uma empresa como PME, até mesmo aspectos bastante subjetivos de analisar, o que torna complexa a classificação dessas empresas. Diversos autores citam a dificuldade de definir o porte da empresa, pois são muitos os parâmetros que podem ser analisados e há uma grande variedade de critérios na literatura.

Almeida e Moreira (2004) consideram que características específicas, receita bruta anual e número de colaboradores são variáveis que devem ser analisadas; Benczúr (2005) cita também o número de níveis hierárquicos e resultados em vendas como critérios para a classificação de PMEs.

As principais características citadas no estudo de Almeida e Moreira (2004) são: tomada de decisão centrada em poucos indivíduos, forte atuação do proprietário, limitação de recursos, pouca estruturação de processos, maior flexibilidade e implantação rápida das decisões. Outras características são observadas na pesquisa realizada por Van Hoorn (1979), como o atendimento a um grupo específico de clientes e

regiões, limitação de competências e de recursos, bem como processos de gestão organizados de acordo com a cultura do proprietário.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza, para definir o porte da empresa, critérios relacionados

ao setor de atuação e ao número de colaboradores. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) as classifica de acordo com a receita operacional bruta anual, e não considera relevante o setor de atuação, conforme o Quadro 2.

**Quadro 2: Classificação do porte de empresas de comércio e serviço**

Porte da Empresa	Número de colaboradores SEBRAE (2005)	Receita operacional bruta anual BNDES (2011)
Microempresa	Até 09 empregados	Inferior ou igual a R\$ 2.400 mil.
Pequena Empresa	De 10 a 49 empregados	Entre R\$ 2.400 mil e R\$ 16.000 mil
Média Empresa	De 50 a 99 empregados	Entre R\$ 16.000 mil e R\$ 90 milhões
Média - Grandes Empresas	(dado não incluso)	Entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões
Grandes Empresas	Mais de 99 empregados	Acima de 300 milhões

Fonte: Elaborado a partir de BNDES (2011) e SEBRAE (2005).

Para o presente estudo serão considerados os critérios apresentados no Quadro 2, por serem critérios mais transparentes; não se desmerecerão, contudo, as particularidades das PMEs, um aspecto também importante para sua classificação.

### 3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, optou-se por uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e entrevistas em profundidade. Conforme Malhotra (2006), essa decisão se justifica pela necessidade de explorar o tema da pesquisa e adquirir maior conhecimento sobre ele.

Decidiu-se, como abordagem metodológica, pelo estudo de caso único, com o objetivo de investigar a utilização de alianças estratégicas no processo de internacionalização de uma PME brasileira. Conforme define Yin (2005), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um acontecimento baseado na experiência real. Para Gil (1987), a profundidade e o detalhamento de informações obtidas por meio do estudo de caso são praticamente impossíveis de serem alcançados mediante outro método de pesquisa.

Segundo Tull (1976) e Eisenhardt (1989), o estudo de caso permite a análise em profundidade de uma situação em particular, identificando variáveis e suas inter-relações que, de outra forma, poderiam não ser percebidas e, de acordo

com Yin (2005), possibilitando o uso de uma grande variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações.

A seleção da empresa foi feita por conveniência, em razão da facilidade de acesso aos dados, conforme orienta Malhotra (2006). Contudo, considerou-se também a adequação do caso ao propósito da pesquisa, uma vez que a empresa selecionada foi a única empresa de pequeno porte dentro dos grupos de revenda *SAP Business One* e *Microsoft Dynamics* que buscou se diferenciar utilizando a internacionalização. Tal informação foi fornecida pelo sócio da M2D2 e conferida com a gerência de canais dos fornecedores citados acima.

Os dados secundários foram levantados na literatura e na documentação e *homepage* da empresa estudada, enquanto os dados primários foram obtidos de entrevistas individuais em profundidade. Para as entrevistas, elaborou-se um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas, desenvolvido à luz da fundamentação teórica.

A pesquisa de campo foi realizada em maio de 2010 na empresa M2-D2, filial da Ramo Sistemas, sediada em São Paulo. Atuando no setor de tecnologia da informação há mais de 28 anos, a empresa conta com cerca de 60 colaboradores no Brasil e receita anual bruta dentro da faixa que a caracteriza como uma empresa de pequeno porte,

segundo o critério do BNDES (2011) apresentado no item 2.3. Além disso, resguarda características bastante peculiares de uma pequena empresa, como centralização na figura do proprietário, existência de poucos níveis hierárquicos e maior flexibilidade.

Para atingir os objetivos propostos, foram realizadas 4 entrevistas em profundidade com os gestores das empresas. Foram entrevistados, além

dos colaboradores da empresa estudada, dois parceiros americanos dela, a fim de ampliar o conhecimento sobre as vantagens e desvantagens das alianças. Em razão da dificuldade de acesso às empresas americanas, as entrevistas foram realizadas virtualmente, utilizando-se recursos da Internet, conforme apresentado no Quadro 3. As entrevistas duraram, em média, 1 hora.

**Quadro 3: Classificação dos Entrevistados e forma de realização das entrevistas**

Entrevistado	Empresa	Entrevista
E1 - Proprietário	M2-D2	Individual, pessoalmente.
E2 – Gerente	M2-D2	Individual, pessoalmente.
E3 - Proprietário	Jong LLC (Parceira americana)	Individual, utilizando recursos virtuais.
E4 - CEO	Blue Ocean Systems (Parceira americana)	Individual, utilizando recursos virtuais.

Fonte: Os autores.

Os dados obtidos foram transcritos e analisados de forma qualitativa, procurando-se descrevê-los e compará-los com a fundamentação teórica apresentada no item 2.

Deve-se ressaltar que este estudo tem limitações quanto à generalização dos resultados, uma vez que foi utilizada uma pesquisa qualitativa com estudo de caso único, o que não permite a extrapolação dos dados para todo o segmento de pequenas e médias empresas, conforme Malhotra (2006).

Goode e Hatt (1979) destacam que o estudo de caso é um método que apresenta a vantagem de permitir a obtenção de informações que contribuem para elucidar o objeto de estudo e que podem futuramente ser convertidas em variáveis de pesquisa ou gerar hipóteses a serem testadas em estudos subsequentes. Dessa forma, este estudo constitui uma ilustração que pode ser utilizada como exemplo para outras PMEs que almejam se internacionalizar com custo reduzido.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Ramo Sistemas é uma empresa de tecnologia da informação estabelecida em São Paulo há 28 anos que desenvolve, vende e implanta sistemas integrados de gestão (ERP), além de serviços específicos de consultoria técnica. Possui desde 2007 uma filial nos EUA, denominada M2-D2, com sede em Atlanta, Estados Unidos. Atualmente, a M2-D2 possui 2

colaboradores alocados diretamente na operação americana, conta com a estrutura brasileira (de forma virtual) e com parcerias estratégicas com empresas de TI americanas.

A decisão estratégica da Ramo Sistemas de operar em um mercado internacional vem ao encontro da dinâmica do mercado tecnológico, sempre em constante mudança e acirrada concorrência, conforme sugerem Silva e Pereira (2008). Aproveitando uma oportunidade apresentada pelo fornecedor (SAP), a opção pela internacionalização visou ampliar o mercado de atuação da empresa e adquirir maior visibilidade no mercado interno, uma vez que empresas americanas com filiais no Brasil preferem contratar empresas que possuam escritório em seu país de origem.

É importante registrar que o bom relacionamento da Ramo Sistemas com o fornecedor foi fundamental para o processo, pois lhe garantiu amplo acesso ao mercado em razão da marca forte SAP, estabelecida mundialmente, aspecto também citado na pesquisa de Ferreira e Barcellos (2006).

A M2-D2 não foi a primeira experiência internacional dos sócios da Ramo Sistemas, que já haviam trazido para o Brasil outras duas empresas do setor de tecnologia da informação (*Crystal Reports* e *Solomon Software*), o que tornou mais fácil o processo de internacionalização da M2-D2. A opção de utilizar a estrutura brasileira de forma

virtual foi uma decisão inicial determinada pela redução de custos, para viabilizar o processo de internacionalização. Tal decisão, em vigor até hoje, trouxe várias vantagens e algumas desvantagens, mas possibilitou menor investimento inicial com a operação internacional e garantiu tranquilidade com a excelência técnica da SAP nas primeiras implantações do produto em clientes.

A decisão de utilizar alianças estratégicas também vem ao encontro da necessidade de manter a operação com custo baixo, aliada à necessidade de atender à demanda do mercado, que tem preferência por empresas nativas. Conforme Barbosa, Zilber e Toledo (2009), o que torna as alianças importantes estrategicamente é sua capacidade de fazer com que as empresas juntem forças e aproveitem oportunidades de mercado, diminuindo riscos e incertezas. No caso da M2-D2, as alianças estratégicas foram fundamentais para o rompimento de barreiras culturais, conforme será apresentado no item 4.2.

Além disso, deve-se considerar que questões relacionadas ao custo da internacionalização são importantes para a viabilidade de projetos por pequenas e médias empresas, uma vez que estas

empresas possuem limitação de recursos, de conhecimento e de níveis hierárquicos, conforme o estudo de Berte, Rodrigues e Almeida (2007).

Portanto, o principal resultado desta pesquisa foi a análise da utilização de alianças estratégicas como forma de viabilizar os projetos de internacionalização de PMEs brasileiras e de reduzir custos e barreiras culturais nesse processo.

#### 4.1. Seleção dos Parceiros Estratégicos

Para a seleção de parceiros estratégicos devem-se considerar vários fatores, a fim de que a aliança possa ser colaborativa. Conforme comenta Kanter (1994), as empresas devem avaliar, num primeiro momento, sua compatibilidade e os benefícios mútuos que a aliança trará.

Vale ressaltar que a base para o estabelecimento da aliança estratégica deve ser a colaboração mútua, com cada um dos parceiros possuindo algo de valor a acrescentar ao processo. Ao se analisarem no caso estudado os critérios (8Is) sugeridos por Kanter (1994), observa-se que alguns deles constituem pontos fortes da aliança, enquanto outros devem ser aprimorados, conforme apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4: Comparativo do caso com a teoria dos 8 Is (KANTER, 1994)**

Critérios	Forte/Fraco	Comentários
Excelência Individual	<b>FORTE</b>	Cada um dos parceiros contribui com algo de valor para a parceria: a M2-D2 possui as certificações dos fornecedores, e os parceiros, o conhecimento do mercado e da cultura dos clientes.
Importância	<b>FORTE</b>	Tanto a M2-D2 quanto os parceiros projetam vendas superiores com o estabelecimento das parcerias.
Interdependência	<b>FORTE</b>	Há uma necessidade mútua dos valores oferecidos pelas empresas, uma vez que os parceiros não possuem as certificações e a M2-D2 não possui facilidade em atender clientes americanos.
Investimento	<b>FRACO</b>	Ainda não foram estabelecidos critérios de investimento conjunto, o que pode ser um ponto fraco da aliança.
Informação	<b>FRACO</b>	Não foram determinados padrões para as trocas de informações do ambiente.
Integração	<b>FRACO</b>	Ainda não há sincronização na forma de operar das empresas.
Institucionalização	<b>FORTE</b>	As responsabilidades de cada empresa estão definidas de forma clara.
	<b>FRACO</b>	O processo decisório pode ser aprimorado.
Integridade	<b>FORTE</b>	Como as empresas já faziam parte do círculo de conhecimento das mesmas, há confiança mútua.
	<b>FRACO</b>	Não foram avaliados critérios para a seleção além do valor que poderia ser agregado ao processo.

Fonte: Os autores.



As parcerias estabelecidas entre a M2-D2, a Jong LLC e a Blue Ocean firmaram-se em razão da necessidade de agregar valor ao processo de comercialização dos produtos. Citando Gulati (1998), a decisão pelo parceiro que fará parte da aliança estratégica deve considerar a complementaridade de competências. No caso em questão, segundo o que foi relatado pelos entrevistados, é difícil atualmente certificar-se como revenda dos fornecedores SAP e Microsoft, pois estes exigem diversos requisitos que nem sempre são atendidos por pequenas empresas americanas. Dessa forma, as empresas americanas utilizam as certificações conquistadas pela filial brasileira. Em contrapartida, a M2-D2 encontrou uma grande resistência por parte das empresas americanas em aceitar que o atendimento fosse feito por brasileiros, barreira quebrada com a parceria.

Tal arranjo facilitou a operação da M2-D2, que, em face da dificuldade encontrada, teria que contratar colaboradores americanos para vendas e *marketing*, com custo muito mais alto, o que poderia tornar a operação inviável.

Foram observados vários pontos fracos na aliança, como a falta de um plano financeiro, a não existência de regras para a troca de informações do ambiente, bem como critérios relacionados à gestão da parceria. Tais problemas são característicos de pequenas e médias empresas, conforme vários trabalhos voltados para esse segmento apontam, como os de Berte, Rodrigues e Almeida (2007), Almeida e Moreira Jr. (2004) e Van Hoorn (1979).

Lorange e Roos (1996) afirmam que se manter informado sobre o ambiente é um dos desafios das alianças, uma vez que o valor é gerado quando a aliança é mais competitiva em seu mercado do que as empresas individualmente. Dessa forma, o compartilhamento de informações economiza tempo e recursos das empresas envolvidas na parceria.

Apesar de os entrevistados brasileiros terem considerado que podem ter ocorrido falhas na seleção dos parceiros, em razão de terem sido avaliados poucos critérios, a utilização de parceiros que já faziam parte de uma rede de conhecimento pessoal da empresa brasileira é uma questão que melhora a confiança mútua, conforme também aponta a pesquisa de Freeman, Edwards e Schroder (2006). Esse fato, para os autores

citados, reduz a aversão ao risco que pequenas e médias empresas têm ao se internacionalizar.

A aliança estabelecida possui a característica de um forte compartilhamento de vantagens e de agregação de valor, contudo alguns aspectos precisam ser aprimorados para a sustentabilidade dessas vantagens em um mercado em constante transformação, caso do setor de tecnologia.

#### **4.2. Vantagens e Desvantagens Observadas nas Alianças já Estabelecidas**

No caso da M2-D2, as parcerias estratégicas foram fundamentais tanto para a implantação da nova empresa quanto para a manutenção de seu funcionamento, pois garantiram uma operação com baixo custo e melhor acesso ao novo mercado, duas das principais dificuldades relatadas pelos entrevistados durante o exercício de 2007, logo após o início das atividades.

Com a pesquisa, observou-se que as parcerias também cumprem um importante papel no contato inicial com os clientes, ou seja, agregam valor à venda, pois essa foi a etapa de maior dificuldade para a empresa brasileira no exterior. Conforme mencionado pelos entrevistados brasileiros, as empresas locais não aceitavam bem o contato inicial com pessoas estrangeiras na implantação do projeto, mas não havia nenhuma restrição após a venda.

Várias vantagens e desvantagens foram citadas pelos entrevistados, destacando-se a melhoria do acesso ao mercado, como na pesquisa de Doz e Hamel (2000), e a redução de custos, também observada por Barbosa, Zilber e Toledo (2009) e Ferreira e Barcellos (2006). No Quadro 5 apresentam-se as vantagens e desvantagens citadas pelos entrevistados e analisadas de forma qualitativa, estabelecendo-se uma comparação com a fundamentação teórica, apresentada no item 2.1.

No caso da M2-D2, a redução do custo da operação com o estabelecimento das alianças estratégicas foi fundamental para o processo de internacionalização e um dos principais fatores de viabilização dessa estratégia, conforme também em Barbosa, Zilber e Toledo (2009) e em Ferreira e Barcellos (2006). Já para as empresas americanas Jong LLC e Blue Ocean, esse fator não foi decisivo, ao contrário de outros que tiveram um maior destaque.

**Quadro 5: Vantagens e desvantagens da aliança estratégica citadas pelos entrevistados**

#	Declarações dos Entrevistados	M2-D2	Jong LLC	Blue Ocean	
V A N T A G E N S	1	Compartilhamento de recursos e competências	X		X
	2	Melhoria de acesso ao mercado	X	X	X
	3	Agregação de valor ao produto	X	X	
	4	Conhecimento da demanda	X		X
	5	Redução de custos	X		
	6	Maior eficiência nos processos		X	
	7	Compartilhamento de patentes		X	
	8	Quebra de barreiras culturais	X		X
D E S V A N T A G E N S	1	Redução de flexibilidade		X	
	2	Redução/Dificuldade de controle gerencial	X	X	X
	3	Impossibilidade de barganha/menor margem	X		
	4	Maior tempo para o fechamento do negócio	X		
	5	Preocupação com a fidelidade do parceiro	X		X
	6	Diferenças culturais do parceiro			X
	7	Necessidade de gerenciar o fuso horário		X	

Fonte: Os autores.

Vale destacar também o comentário dos respondentes sobre um melhor acesso ao mercado com as parcerias, outra importante vantagem para a empresa brasileira, também comentada por Doz e Hamel (2000) e Ferreira e Barcellos (2006). Conforme relatado pelos entrevistados da empresa brasileira (E1 e E2), as diferenças culturais podem ser uma grande dificuldade para a internacionalização de pequenas e médias empresas, uma vez que estas possuem pouca informação sobre o ambiente, como verificado também por Almeida e Moreira (2004).

Diferenças culturais, relatadas pelos respondentes, são uma dificuldade vivenciada tanto pela empresa brasileira quanto pelas empresas parceiras, que citaram esse fator como empecilho a uma tentativa de internacionalização em mercados europeus ou asiáticos. Portanto, alianças estratégicas com parceiros locais podem minimizar esse impacto, observação feita também por Freeman, Edwards e Schroder (2006). Segundo esses autores, ligações com parceiros

locais são facilitadores da entrada da empresa em um mercado estrangeiro, principalmente pelo aprendizado sobre o mercado que tais alianças podem proporcionar.

Conforme ressalta Gulati (1998), a aliança deve promover o compartilhamento entre as partes, o que pode ser observado nas vantagens 1, 2, 4, 7 e 8, citadas no Quadro 5, principalmente no que diz respeito ao acesso ao mercado e ao compartilhamento de patentes e recursos.

É interessante notar que tanto os respondentes da empresa brasileira quanto os respondentes das empresas americanas citaram a dificuldade de gerenciar as atividades da parceria como uma das principais desvantagens da aliança. Ressaltaram também a preocupação com a fidelidade da parceria, desvantagem que pode ser minimizada com os critérios propostos por Kanter (1994). Outras desvantagens também foram comentadas, com menor ênfase, e observadas nos itens 1, 3, 4, 6 e 7 do Quadro 5.

O proprietário da M2-D2 (E1) mostrou-se preocupado com a continuidade das alianças, um ponto considerado por ele muito importante no processo e que deve ser gerenciado com cuidado, como apontado por Lorange e Roos (1996).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa analisou o papel das alianças no processo de internacionalização de uma PME brasileira do setor de TI, mostrando que o estabelecimento de alianças estratégicas pode ser um facilitador, reduzir custos, ampliar o conhecimento do mercado e facilitar a conquista de clientes.

Diante do apresentado acima, foi possível formular algumas considerações gerais sobre a utilização de alianças estratégicas no processo de internacionalização de PMEs. Observou-se que o acordo com empresas estrangeiras trouxe para a empresa brasileira diversos benefícios, dos quais os principais são a superação de barreiras culturais e a redução de custo com a operação no exterior, além da possibilidade de atuar com uma estrutura reduzida na filial americana.

A barreira cultural despontou como um dos motivadores da opção pela estratégia de utilização de alianças, uma vez que a empresa observou uma grande resistência por parte do mercado americano à aceitação de brasileiros no processo inicial de vendas. Conforme os entrevistados, essa resistência não ocorreu em outros momentos, como na implantação dos projetos. Portanto, as alianças estratégicas vieram ao encontro dessa necessidade.

Vale destacar que parte do sucesso das alianças estabelecidas deve-se a uma colaboração mútua, uma vez que a empresa brasileira também possuía um ponto forte, que eram as certificações dos fornecedores de tecnologia. Essa é uma limitação vivenciada pelas empresas americanas, que, por serem de pequeno ou médio porte, não possuem estrutura para adquirir certificações.

É interessante observar que, apesar de a seleção dos parceiros ter sido feita pela rede de conhecimento da empresa brasileira, vários critérios citados por Kanter (1994) foram significativos nessa decisão. Recomenda-se que a empresa observe os demais critérios e evolua na parceria com as empresas americanas, de forma a

fortalecer cada vez mais as alianças estabelecidas, observando os pontos fortes e aprimorando os pontos fracos existentes.

Algumas vantagens da utilização de alianças estratégicas foram levantadas neste estudo, especialmente a expansão mercadológica, maior conhecimento do cliente e a possibilidade de operar com custo baixo, que foram possíveis também, no caso em estudo, pela utilização das facilidades provenientes da estrutura brasileira. Além disso, interessante ressaltar que a internacionalização também proporcionou maior projeção da Ramo Sistemas no mercado interno brasileiro, em razão de que empresas americanas se sentem mais seguras em fazer negócios com empresas brasileiras que tenham filial nos Estados Unidos. Acredita-se que tal fato possa ser um diferencial para empresas de menor porte, favorecendo sua competitividade.

Como este estudo de caso analisou uma empresa de tecnologia da informação, inserida em um setor dinâmico, necessitando de conhecimentos mais específicos e em meio a uma acirrada concorrência, vale comentar que o aqui exposto não pode ser generalizado para outras empresas do setor nem para outros setores de PMEs. Além disso, a empresa internacionalizou-se no ano anterior à crise mundial, portanto os dados analisados podem refletir a realidade de um período atípico.

Dessa forma, como sugestão para futuros estudos, propõe-se a realização de uma pesquisa qualitativa em outros setores, para colaborar com o desenvolvimento dessa importante parcela de empresários brasileiros. Pela importância dos resultados apresentados e visando o aumento da competitividade de pequenas e médias empresas de TI, sugere-se uma pesquisa quantitativa com empresas de tecnologia para quantificar os dados relativos à utilização de alianças estratégicas nesse segmento de mercado, importante tema na atual economia globalizada.

## **6. REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Martinho I. R.; MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. A Análise do Ambiente Organizacional na Pequena Empresa: Um Estudo em PME's na cidade de São Paulo. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE

ESTRATÉGIA, 17., 2004, Itapema-SC. *Anais...* Itapema, SC: SLADE, 2004.

ARMANDO, E.; FISCHMANN, A. A. Alianças estratégicas e competitividade internacional: recomendações para empresas de confeccionados têxteis. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., 2004, Itapema-SC. *Anais...* Itapema, SC: SLADE, 2004.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). *Carta Circular* n. 34, 2011. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndespt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034\\_11.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndespt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf)>. Acesso em: 5 jun. 2012.

BARBOSA, C. A.; ZILBER, M. A.; TOLEDO, L. A. A Aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresa de TI – Um Estudo Exploratório. *Revista de Administração e Inovação–RAI*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 30-49, 2009.

BENCZÚR, David. Environmental scanning: how developed is information acquisition in Western European companies? *IR Information Research*, v. 11, n. 1, Oct. 2005.

BERTE, E. C. O. P.; RODRIGUES, L. C.; ALMEIDA, Martinho I. R. The Influence of the Small Technology-Based Firm Characteristic on its Strategy Formulation Process. In: INTERNACIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, May, 13-17, 2007.

DERESKY, H. *Administração global estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. Vantagens e desvantagens das alianças

estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 8, n. 1, p. 117-130, 2006.

FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>>.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998. <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)>.

HYNES, B. International Small Business Growth: a process perspective. *The Irish Journal of Management*, v. 29, n. 2, p. 87-106, 2010, Mar. 2010.

JOHANSON, J. A.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. <<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>>.

JUSSANI, Ailton C. *Internacionalização e fatores de influência na decisão sobre customização de produtos: Estudo de caso em empresa do setor de autopeças*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

KANTER, R. M. The art of alliances. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 96-108, July-Aug. 1994.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

M2-D2. Disponível em: <<http://www.m2-d2.com>>. Acesso em: 29 maio 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-81, May/June 1990.

SEBRAE. *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas*. 2005. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 26 set. 2009.

SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. *Estratégia Contemporânea*. Campinas: Akademika, 2008.

SOHN, A. P. L.; APERSTEDT, G. D.; CUNHA, I. J. C. A estratégia de internacionalização da Datasul: um caso baseado na formação de parcerias de distribuição. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ABEPRO, 2004.

TULL, D. S. *Marketing Research: Meaning, Measurement, and Method*. New York: Macmillan, 1976.

VAN HOORN, P. Strategic Planning in Small and Medium-sized Companies. *Long Range Planning*, v. 12, n. 2, p. 84-91, 1979. <[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(79\)90076-1](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(79)90076-1)>.

YIN, R. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

