

**A utilização de alianças estratégicas na internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação.**

**Área Temática: Globalização e Internacionalização de empresas**

**AUTORES**

**PATRICIA VIVEIROS DE CASTRO KRAKAUER**

Universidade de São Paulo  
patriciakrakauer@usp.br

**EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS**

Universidade de São Paulo  
epgdvasc@usp.br

**AILTON CONDE JUSSANI**

Universidade de São Paulo  
ailtoncj@uol.com.br

**RESUMO**

Este artigo tem como proposta analisar a utilização de alianças estratégicas na internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs), de forma que possam operar com custo e estrutura reduzidos. Três aspectos foram estudados em profundidade: critérios para selecionar parceiros, pontos fortes e fracos da aliança formada e vantagens e desvantagens do uso de alianças para internacionalização. Foi realizada uma revisão da literatura abordando temas relacionados à internacionalização, alianças estratégicas e contextualização de PMEs, sendo que tais dados constituíram o alicerce para o desenvolvimento da pesquisa. A metodologia utilizada foi exploratória, qualitativa, com estudo de caso único, sendo pesquisada 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 ao se utilizar alianças estratégicas no processo de internacionalização de uma pequena e média empresa, principalmente no que diz respeito à redução de custos e o 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, adquirindo um maior diferencial no mercado interno, aumentando a sua competitividade.

**Palavras-Chave:** Internacionalização – Alianças Estratégicas – PMEs

**ABSTRACT**

This paper aims to analyze the use of strategic alliances in the internationalization of small and medium enterprises (SMEs), so that they can operate with reduced cost and structure. Three aspects were studied in depth: criteria for selecting partners, strengths and weaknesses of the alliance formed and advantages and disadvantages of using alliances for internationalization. A literature review was performed on topics related to

internationalization, strategic alliances and context of SMEs, these data formed the foundation for the development of the research. The methodology was exploratory and qualitative, with a single case study, and being investigated 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 enterprises, especially with regard to reduced costs and improved market access. It was also evident the importance of complementarities of strengths of the partners to the success of the alliance. This article contributes to SMEs to view the possibility on expanding its market internationally with reduced cost, acquiring a greater differential in the domestic market, increasing their competitiveness.

**Keywords:** Internationalization – Strategic Alliances – SMEs

## 1. Introdução

A globalização e a maior competição mercadológica têm impulsionado empresas de diversos setores a ampliar os seus mercados, inclusive internacionalmente. Ambientes mais competitivos e dinâmicos sujeitam as empresas a procurarem alternativas de crescimento, sendo a internacionalização e a utilização de alianças estratégicas opções viáveis.

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

Deve-se considerar que a maior competição existente hoje e a globalização impulsionam as empresas para se especializar, buscando a sua competência essencial (PRAHALAD e 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, impulsionando as empresas ao mercado internacional, é um dos fatores que motivam o estabelecimento de alianças estratégicas. Acrescentam ainda que facilitam o acesso a novos mercados e permitem 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 quais a empresa está habituada no seu país de origem, dificultando o seu acesso e aumentando o risco do negócio, conforme citam Freeman, Edwards e Schroder (2006).

Portanto, alianças estratégicas podem beneficiar empresas que buscam se diferenciar através da estratégia de internacionalização. Conforme citam Lorange e Roos (1996) as alianças estratégicas possuem um importante papel nos negócios internacionais em função da necessidade de adaptação das empresas as demandas locais, viabilizando projetos de empresas de diversos tamanhos.

No entanto, mercados globais e processos de internacionalização são temas voltados a grandes organizações, sendo que estudos empíricos voltados para pequenas e médias empresas (PMEs) ainda são desafiadores, conforme também constatado por Freeman, Edwards e Schroder (2006).

Assim, neste 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. Três aspectos foram enfatizados: critérios para selecionar parceiros, pontos fortes e fracos da aliança formada e vantagens e desvantagens do uso de alianças para internacionalização, sendo analisados critérios que devem ser considerados para uma aliança de sucesso, conforme assinalado por Kanter (1994).

Diante desse contexto e considerando a importância econômica e social que as PMEs possuem para o país, a análise proposta contribui para que PMEs visualizem a possibilidade de ampliar seu mercado internacionalmente com custo reduzido, de forma a adquirir um maior diferencial no mercado interno, aumentando inclusive a sua competitividade.

## **2. Fundamentação Teórica**

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

### **2.1 Alianças Estratégicas**

Alianças estratégicas é tema de diversos assuntos acadêmicos em função da sua importância atual como uma opção estratégica para as organizações inseridas em um mercado globalizado e competitivo, sendo definido por Kanter (1994) como relações entre empresas independentes de forma a obter colaboração mútua, potencializando 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) cita inclusive que possuir um parceiro estratégico de excelência é um dos principais bens corporativos, gerando para as empresas uma significativa competitividade, ou vantagem colaborativa, conforme denominado pela autora.

Para Armando e Fischmann (2004) vários são os tipos de alianças e as estratégicas são as mais comuns, referindo-se a relações informais de longo prazo que permitam o compartilhamento mútuo de pontos fortes, informações e vantagens.

Barbosa, Zilber e Toledo (2009) sugerem que várias são as características de alianças estratégicas entre empresas, como a maior flexibilidade, foco nas competências essenciais e redução na necessidade de verticalização, bem como menor custo nas operações.

A seleção dos parceiros é uma etapa crítica no processo, conforme citam vários autores, entre eles 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, sendo que uma deve ter competências complementares à outra.

Lorange e Roos (1996) também exploram a importância da seleção dos parceiros, em função da necessidade de habilidades especiais para a sua formação, sendo inclusive considerada pelos autores como 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 a 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**

Critérios	Descrição
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: Adaptado pelos autores de KANTER, 1994.

Com relação às vantagens das alianças estratégicas, Ferreira e Barcellos (2006) citam o compartilhamento dos recursos, das capacidades e competências, o melhor acesso ao mercado e de conhecimento da demanda, bem como uma melhor gestão e controle. E sugerem 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 e dependem do propósito da aliança. Citam de forma generalista a criação de novos mercados, novas oportunidades através da combinação de habilidades e recursos e a construção de novas competências. Afirmam que a necessidade de se posicionar estrategicamente e de buscar maior competitividade são os principais objetivos que levam as empresas a formarem alianças estratégicas.

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

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

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

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

Internacionalização é um tema discutido por diversos autores em função da sua importância dentro do contexto da atualidade. É fato que o crescimento das empresas na direção de mercados externos tem tido um importante lugar nos estudos empíricos, denotando o seu valor.

Para Sohn, Aperstedt e Cunha (2004) a globalização da economia alterou a forma de operação das empresas que buscam se adequar a essa nova realidade, isto é, maior participação de empresas de diversos setores em mercados estrangeiros.

Além da globalização, as empresas enfrentam a experiência da internacionalização. Deresky (2003, *apud* JUSSANI, 2009) descreve 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.

Porém, Johanson e Vahlne (1977) 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 mais a consequência de ajustes incrementais do que de estratégias específicas. Dessa forma, pode-se considerar que a aliança estratégica tem um importante papel ao proporcionar maior conhecimento do mercado, com a possibilidade de redução do tempo entre as etapas.

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

Contudo, conforme citam Freeman, Edwards e Schroder (2006), internacionalização de pequenas e médias empresas ainda é um tema que merece ser mais explorado, de forma a melhor compreender as limitações enfrentadas por essas empresas no mercado externo.

Os autores acima citam que várias são as dificuldades que PMEs enfrentam ao se decidir pela internacionalização, como a falta de recursos, de conhecimento do ambiente e da disposição de arriscar, sendo esse último 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 citam Freeman, Edwards e Schroder (2006), alianças estratégicas é uma das formas que propiciam maior rapidez no acesso ao mercado externo, facilitando o 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 proporcionam economia de recursos, 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, inclusive aspectos bastante subjetivos de se analisar, o que torna complexa a classificação dessas empresas.

Vários autores citam a dificuldade em definir o porte da empresa, pois são muitos os parâmetros que podem ser analisados, existindo 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 e 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) para definir o porte da empresa, utiliza critérios relacionados ao setor de atuação e ao número de colaboradores e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) as classifica de acordo com a renda operacional bruta anual, não sendo relevante o setor de atuação. Tais dados referentes ao setor comércio e serviço são apresentados no quadro 2.

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

Porte da Empresa	Número de colaboradores SEBRAE (2005)	Renda anual bruta BNDES (2002)
Microempresa	Até 09 empregados	Inferior ou igual a R\$ 1.200 mil.
Pequena Empresa	De 10 a 49 empregados	Entre R\$ 1.200 mil e R\$ 10.500 mil
Média Empresa	De 50 a 99 empregados	Entre R\$ 10.500 mil e R\$ 60 milhões
Grande Empresa	Mais de 99 empregados	Acima de R\$ 60 milhões

FONTE: Adaptado pelos autores de SEBRAE, 2005; BNDES, 2002.

Para este estudo serão considerados os critérios apresentados no quadro 2, pois características específicas são subjetivas e de difícil mensuração. Considerou-se, portanto, que o número de colaboradores e a renda permitirem maior transparência e facilidade para a classificação.

### 3. Metodologia

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

Optou-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 pelo estudo de caso são praticamente impossíveis de serem alcançados através de 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, possibilitando lidar com uma grande variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações, de acordo com Yin (2005).

A seleção da empresa foi feita por conveniência, em função da facilidade de acesso aos dados, conforme cita Malhotra (2006). Contudo, considerou-se também a adequação do caso quanto à necessidade de contribuir com o propósito da pesquisa, uma vez que a empresa selecionada foi a única empresa de pequeno porte dentro dos grupos de revendas *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.

Os dados secundários foram levantados na literatura, na documentação da empresa e na *homepage* da empresa estudada, enquanto os dados primários foram obtidos com entrevistas individuais em profundidade. Para as entrevistas foi elaborado um roteiro semi-estruturado, 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, conta atualmente com 60 colaboradores no Brasil, o que a caracteriza como uma PME, conforme definição apresentada no item 2.3.

Para se atingir os objetivos propostos, foram realizadas 04 entrevistas em profundidade, sendo entrevistados além dos colaboradores da empresa estudada, dois parceiros americanos da mesma, de forma a ampliar o conhecimento sobre as vantagens e desvantagens das alianças. Pela dificuldade de acesso as empresas americanas, as entrevistas foram realizadas virtualmente, utilizando-se recursos da Internet, conforme apresentado no quadro 3.

**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-se de recursos virtuais.
E4 - CEO	Blue Ocean Systems (Parceira americana)	Individual, utilizando-se de recursos virtuais.

FONTE: Os autores

Os dados obtidos foram transcritos e analisados de forma qualitativa, procurando descrever e comparar os dados com a fundamentação teórica apresentada no item 2.

Deve-se ressaltar que este estudo tem limitações no que se refere à generalização dos dados, uma vez que foi utilizada uma pesquisa qualitativa com estudo de caso único, não possibilitando a extrapolação dos dados para todo o segmento de pequenas e médias empresas, conforme cita 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



podem futuramente serem convertidas em variáveis de pesquisa ou gerar hipóteses a serem testadas em estudos subseqüentes.

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 de 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 02 colaboradores alocados diretamente na operação americana, conta com a estrutura brasileira (de forma virtual) e com as parcerias estratégicas com empresas de TI americanas.

A decisão estratégica da Ramo Sistemas em operar em um mercado internacional vem ao encontro com a dinâmica do mercado tecnológico, sempre em constante mudança e com acirrada concorrência, conforme sugere Silva e Pereira (2008). Aproveitando uma oportunidade do fornecedor, 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 no seu país de origem.

Importante citar que o bom relacionamento com o fornecedor foi fundamental para o processo, pois garantiu um maior acesso ao mercado em função da marca forte, estabelecida mundialmente, fato 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 proporcionou uma maior facilidade com o processo de internacionalização da M2-D2.

A opção de se utilizar a estrutura brasileira de forma virtual foi uma decisão inicial em função da redução de custos, de forma a viabilizar o processo de internacionalização. Tal proposta, em funcionamento até hoje, teve várias vantagens e algumas desvantagens, mas foi uma forma que além de possibilitar menor investimento inicial com a operação internacional, garantiu tranquilidade com a excelência técnica nas primeiras implantações em clientes.

A decisão de utilizar alianças estratégicas também vem ao encontro da necessidade de manter a operação com custo baixo, aliada a necessidade de se atender à demanda do mercado que tem preferência por empresas nativas. Conforme citam Barbosa, Zilber e Toledo (2009) o que torna as alianças importantes estrategicamente é a 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 são 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 listado no estudo de Berte, Rodrigues e Almeida (2007).

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

#### 4.1 Seleção dos Parceiros Estratégicos

Para a seleção de parceiros estratégicos devem ser considerados vários fatores, de forma 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, onde cada um dos parceiros possui algo de valor a acrescentar ao processo. Ao se analisar os critérios (8Is) sugeridos por Kanter (1994) com o caso estudado, observa-se que alguns critérios 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)**

Crítérios	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 entre a 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 e a Jong LLC e Blue Ocean se firmaram em função da necessidade de ambas em 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, atualmente é difícil se certificar como revenda dos fornecedores *SAP* e *Microsoft*, pois esses 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 das empresas americanas no atendimento 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.

Contudo, foram observados vários pontos fracos na aliança, como a falta de um plano financeiro, a não existência de regras para trocas de informações do ambiente, bem como critérios relacionados a gestão da parceria. Tais faltas são características de pequenas e médias empresas, conforme apresentado em vários trabalhos voltados para esse segmento, como no de Berte, Rodrigues e Almeida (2007), Almeida e Moreira (2004) e Van Hoorn (1979).

Lorange e Roos (1996) inclusive citam que se manter informado sobre o ambiente é um dos desafios das alianças, uma vez que o valor é gerado em sendo a aliança 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 dos entrevistados brasileiros terem considerado que podem ter ocorrido falhas na seleção dos parceiros em função dos poucos critérios avaliados, 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 citam Freeman, Edwards e Schroder (2006) em sua pesquisa. Comentam inclusive que esse fato reduz a aversão ao risco que pequenas e médias empresas possuem ao internacionalizar-se.

Diante deste contexto, a aliança estabelecida possui características 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 como é o 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 implantação da nova empresa quanto para a manutenção do seu funcionamento, pois garantiram uma operação com baixo custo e um 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, agrega valor a venda, pois essa foi a etapa de maior dificuldade para a empresa brasileira no exterior. Conforme citado pelos entrevistados brasileiros, as empresas locais não aceitavam bem o contato inicial com pessoas estrangeiras, mas não havia nenhuma restrição após a venda, na implantação do projeto.

Várias vantagens e desvantagens foram citadas pelos entrevistados, destacando-se a melhoria de acesso ao mercado, conforme também citado por Doz e Hamel (2000) e a redução de custos, também analisada nas pesquisas de Barbosa, Zilber e Toledo (2009) e Ferreira e

Barcellos (2006). No quadro 5 apresenta-se um comparativo dos achados deste estudo com o levantado na fundamentação teórica, conforme item 2.1.

**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 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 se gerenciar o fuso horário		X	

FONTE: Os autores

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. Já para as empresas americanas Jong LLC e Blue Ocean esse fator não foi decisivo, tendo outros maior destaque.

Vale destacar também o comentário dos respondentes sobre a diminuição das barreiras culturais com as parcerias, outra importante vantagem para a empresa brasileira. 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 do ambiente, conforme citado por Almeida e Moreira (2004).

Diferenças culturais, conforme relatado pelos respondentes, é uma dificuldade vivenciada tanto pela empresa brasileira como 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, conforme também citado por Freeman, Edwards e Schroder (2006). Segundo os autores, ligações com parceiros locais são facilitadores da entrada da empresa em um mercado estrangeiro, principalmente em função do aprendizado sobre o mercado que tais alianças podem proporcionar.

Interessante notar que tanto os respondentes da empresa brasileira quanto os respondentes das empresas americanas citaram a melhoria de acesso a mercados como uma das vantagens das alianças, bem como foram unânimes ao citar a dificuldade de gerenciar as atividades da parceria.

O proprietário da M2-D2 (E1) se mostrou preocupado com a continuidade das alianças, considerando inclusive esse um ponto muito importante no processo e que deve ser gerenciado com cuidado, conforme também explorado 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, reduzindo custos, ampliando o conhecimento do mercado e facilitando a conquista de clientes.

Diante do apresentado acima foi possível formar 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, sendo os principais a superação de barreiras culturais e a redução de custo com a operação no exterior.

A barreira cultural despontou como um dos motivadores a opção pela estratégia de utilização de alianças, uma vez que a empresa observou uma grande resistência por parte do mercado americano na aceitação de brasileiros no processo inicial de vendas. Conforme citaram os entrevistados, essa resistência não ocorre 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 referente às 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 as mesmas.

Interessante citar que apesar da seleção dos parceiros terem sido feita pela rede de conhecimento da empresa brasileira, vários critérios citados por Kanter (1994) foram significativos nesta decisão. Recomenda-se que a empresa observe os demais critérios e evolua na parceria com as empresas americanas, de forma a cada vez fortalecer mais as alianças estabelecidas.

Várias vantagens e desvantagens foram levantadas neste estudo e pode-se dar especial destaque a expansão mercadológica, maior conhecimento do cliente e a possibilidade de operar com custo baixo, inclusive permitindo a utilização da estrutura brasileira, de forma virtual.

Como este estudo de caso analisou uma empresa de tecnologia da informação e, deste modo, inserida em um setor dinâmico, com necessidade de conhecimentos mais específicos e com uma acirrada concorrência, vale comentar que o aqui exposto não pode ser generalizado para outras empresas do setor e nem para outros setores de PMEs. Além disso, a empresa

internacionalizou-se no ano anterior a crise mundial, portanto os dados analisados podem refletir a realidade de um período atípico.

Dessa forma, como sugestão futura propõe-se a realização de uma pesquisa qualitativa em outros setores, de forma a colaborar com o desenvolvimento desta 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, de forma a quantificar os dados desse segmento de mercado no que tange a utilização de alianças estratégicas, importante tema para a atual economia globalizada.

### 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.** Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia, Itapema-SC, 2004.

ARMANDO, E; FISCHMANN, A. A. **Alianças estratégicas e competitividade internacional: recomendações para empresas de confeccionados têxteis.** Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia, Itapema-SC, 2004.

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

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.** Anais do IAMOT, 2007.

BENCZÚR, David. Environmental scanning: how developed is information acquisition in Western European companies? **IR Information Research**. Vol. 11, No. 1, October, 2005.

BNDES. **Carta Circular 64.** Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download)>. Acesso em: 03/10/2009.

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, 1989, p. 532-550.

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, 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.

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.

HYNES, B. International Small Business Growth: a process perspective. **The Irish Journal of Management**. March, 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**, 8 (1), 23-32, 1977.

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). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: São Paulo, 2009.

KANTER, R. M. The art of alliances. **Harvard Business Review**, July-August, 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 29/05/2010.

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 26/09/2009.

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. Anais do XXIV ENEGEP, Florianópolis, 2004.

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

VAN HOORN, P. Strategic Planning in Small and Medium-sized Companies. **Long Range Planning**, v. 12, 1979.

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