

**PARCERIAS ESTRATÉGICAS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA MULTINACIONAL BRASILEIRA DO SETOR DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

***STRATEGIC PARTNERSHIPS IN THE PROCESS OF
INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES: A CASE STUDY IN A
BRAZILIAN MULTINATIONAL COMPANY OF THE INFORMATION
TECHNOLOGY SECTOR***

Janaína dos Santos Benvindo

MBA em Gestão Financeira e Controladoria, Centro Universitário Estácio do Ceará. Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará.

janainabenvindo@gmail.com

 *Orcid* <https://orcid.org/0000-0002-8548-0079>

Márcia Zabdiele Moreira

Doutora em Administração, Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (PPAC/UFC).

marciazabdiele@ufc.br

 *Orcid* <https://orcid.org/0000-0001-8274-0034>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v5i2.328>

Resumo

Internacionalizar-se tem sido uma das estratégias de expansão utilizadas pelas empresas na busca de alcançar ganhos de competitividade e desempenho. Este estudo teve como objetivo analisar a contribuição das parcerias estratégicas para o processo de internacionalização e obtenção de vantagem competitiva das multinacionais brasileiras do setor de tecnologia da informação. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de caráter descritivo. Tratou-se de estudo de caso único, cuja coleta de dados se deu por meio de dados documentais e da aplicação de questionário semiestruturado com os gestores de uma empresa multinacional brasileira do setor de tecnologia. A análise dos dados possibilitou constatar que o setor de tecnologia da informação tem especificidades que demandam parcerias estratégicas e que estas foram fundamentais no processo de internacionalização da empresa. Conclui-se que as parcerias estratégicas são tão importantes no processo de internacionalização das empresas, como para obtenção de vantagem competitiva para as organizações.

Palavras-chave: Parcerias estratégicas; Internacionalização de empresas; Empresas multinacionais; Setor de tecnologia da informação.

Abstract

Internationalization has been one of the expansion strategies used by companies to achieve competitiveness and high performance. This study aimed to analyze the contribution of strategic partnerships to the process of internationalization and competitive advantage of the Brazilian multinationals in the information technology sector. The research is characterized as qualitative, with a descriptive character. It was a case study, which data were collected through documentary data and the application of semi-structured questionnaire with the managers of Brazilian multinational company of the technology sector. The data analysis made it possible to verify that the information technology sector has specificities that require strategic partnerships and that these were fundamental in the internationalization process of the company. It is concluded that strategic partnerships are as important in the process of internationalization of companies, as to obtain a competitive advantage for the organizations.

Keywords: Strategic partnerships; Internationalization of companies; Multinational companies; Information technology sector.

JEL Classification: M16 *International Business Administration.*

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990 os mercados domésticos intensificaram a transformação e convergência para um mercado global, modificando os espaços das negociações e trocas de mercadorias e serviços, demandando novas estratégias para novos modelos de negócios (Sicsú; Castelar, 2009). Adaptando-se a essas novas exigências, as parcerias e alianças apresentam-se como formas de entrada no competitivo e acirrado mercado internacional de forma mais rápida e com riscos reduzidos (Kirby; Kaiser, 2003).

O fenômeno da internacionalização provocou profundas mudanças no cenário mundial, forçando as organizações a buscarem por decisões que se adaptem a diferentes culturas e contextos e a perseguirem continuamente a inovação tecnológica para obterem diferencial competitivo e se destacarem num mercado cada vez mais turbulento (Barakat *et al.*, 2016).

Para Lima e Silva (2011) houve uma mudança de direcionamento dos investimentos estrangeiros diretos (IED) para economias emergentes, a partir do ano de 2010. Com isso, segundo o relatório *World Investment Report (2016)*, elaborado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), muito embora tenha havido uma queda nesse fluxo do IED, onde a retração do Brasil foi mais acentuada se comparada com a média global, o país subiu uma posição no ranking dos países que mais recebem recursos do exterior, da oitava para a sétima.

Parcerias estratégicas permitem que as empresas foquem em suas competências e se diferenciem no mercado. Diante da difícil entrada no mercado externo, as parcerias desempenham um papel importante na redução dos obstáculos e potencialização dos benefícios da internacionalização (Yoshino; Rangan, 1996; Dussauge; Garrette, 1998).

Para além de um posicionamento de mercado consolidado, os parceiros internacionais têm também um *networking* privilegiado, *know-how*, experiência e a confiança já conquistada do mercado exterior, que beneficia sobremaneira as empresas que buscam essas parcerias. Assim sendo, as empresas que conseguem formar parcerias estratégicas além de vários outros benefícios, conseguem transpor as barreiras da internacionalização de forma mais descomplicada (Freeman, Edwards; Schroder, 2006).

Segundo Dias (2007) o processo de internacionalização força as organizações a obterem um conjunto de competências únicas, de forma que essas competências promovam

a sua diferenciação no mercado. Para Knight e Cavusgil (2005) é notável como a questão da competitividade tem passado gradualmente por fatores como a marca, customização e serviços atrelados ao produto, assim como têm crescido os acordos de estratégias colaborativas com outros *players* no mercado.

A partir disso, Doz e Hamel (2000) afirmam que as parcerias e alianças estratégicas são imprescindíveis aos desafios gerados pela internacionalização, inovação tecnológica e ao mercado dinamizado. Carvalho, Pereira e Esperança (2012) complementam que, de fato, a cooperação no âmbito das perspectivas estratégicas empresariais e de ampliação da aprendizagem, na perspectiva de aprender através do relacionamento com parceiros, absorvendo conhecimento e agregando-o no contexto organizacional ou transferindo-o para outros negócios, é imprescindível para o crescimento dos países em desenvolvimento.

Diante do exposto, a pesquisa buscou responder a seguinte questão: Qual a contribuição das parcerias estratégicas no processo de internacionalização de empresas e obtenção de vantagem competitiva? O objetivo geral do estudo foi analisar a contribuição das parcerias estratégicas para o processo de internacionalização e obtenção de vantagem competitiva de uma empresa multinacional brasileira do setor de tecnologia da informação.

No Brasil, esta é uma área em que ainda há muito a ser explorado, sobretudo as empresas multinacionais brasileiras que atuam no setor de tecnologia da informação em que há um grande crescimento no mundo todo e as pesquisas precisam evoluir para acompanhar o crescimento do setor.

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, bibliográfica, documental, cuja coleta de dados foi realizada por meio de questionário semiestruturado. Tratou-se de um estudo de caso na empresa CPQi, uma empresa multinacional brasileira do ramo de tecnologia da informação. Os dados foram tabulados por meio de análise de conteúdo.

O presente trabalho foi organizado em cinco seções, de acordo com a descrição a seguir. A primeira trata da Introdução, seguida do referencial teórico sobre as parcerias estratégicas na internacionalização. Posteriormente, apresentou-se a metodologia adotada para o desenvolvimento do presente trabalho, o estudo de caso que foi realizado na empresa CPQi. E, por fim, apresentaram-se as considerações finais e referências.

2 PARCERIAS ESTRATÉGICAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O surgimento do termo parceria estratégica se deu a partir da década de 1990, quando algumas empresas despertaram para a questão da cooperação mútua como um meio importante para que elas pudessem se desenvolver de maneira mais rápida e alcançarem sucesso e credibilidade no mercado. Assim sendo, as organizações iniciaram o compartilhamento de seus recursos (informações, tecnologia, compromissos, oportunidades, riscos e conhecimento) buscando diferenciar-se diante de um mercado tão instável e competitivo (Cavalcante, 2010).

Nas parcerias estratégicas, os recursos, as capacidades e as competências são organizados a fim de gerar resultados para todos os envolvidos na cooperação. Ao planejar, desenvolver e comercializar bens e serviços em parceria, as organizações podem encarar os desafios globais com mais robustez (Hitt, Ireland; Hoskisson, 2001; Zawislak, 2002).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) as empresas estão cada vez mais trabalhando a questão das parcerias estratégicas na efetividade de suas operações. O advento das novas tecnologias traz consigo exigências de padrões globais e têm resultado em alianças globais. Na busca de parceiros é necessária criatividade para encontrar aqueles que minimizem as fraquezas e complemente os seus pontos fortes (Kotler, 2000). Gulati (1998) complementa que as organizações precisam ter competências complementares para que possam selecionar os seus parceiros estratégicos de maneira eficiente.

Nessa visão, é de fundamental importância a avaliação dos potenciais parceiros antes de se concretizar uma parceria, com intuito de se preparar para possíveis dificuldades e desafios que estão por vir decorrentes dessa aliança. Assim sendo, é necessária a avaliação de todo o contexto em que o parceiro esteja inserido, essa avaliação compreende desde o tempo de existência da empresa, credibilidade, reputação, missão, visão e valores, capacidade de investimento, objetivos e metas, recursos financeiros, capital humano e projetos já desenvolvidos, até o estabelecimento de parâmetros para a execução do trabalho em parceria (Noletto, 2004).

2.1 Parcerias para internacionalização

O conceito de internacionalização de empresas compreende três esferas centrais: i) a exportação de bens e serviços para mercados estrangeiros; ii) a formação de parcerias; e iii) o investimento estrangeiro direto, tanto de instalações de unidades comerciais como de unidades de produção (SEBRAE, 2006).

Freeman, Edwards e Schroder (2006) complementam que em um ambiente competitivo, as organizações têm buscado nas parcerias e alianças estratégicas o alicerce do processo de internacionalização de empresas, procurando por parceiros locais ou empresas facilitadoras que simplifiquem o seu acesso aos mercados estrangeiros, parceiros estes que tenham os mesmos objetivos a serem compartilhados.

Sillars e Kangari (2004) acrescentam que nesses processos de internacionalização o estabelecimento de parcerias com empresas locais permite conhecer melhor esses mercados, criar redes de relacionamentos, atenuar os riscos que envolvem o processo de internacionalização e angariar, juntos aos clientes desses mercados, a confiança e credibilidade necessárias para conquistar esse público.

A formação de parcerias internacionais pode ser um importante fator de sucesso da estratégia internacional da organização, tendo em vista que elas fortalecem os relacionamentos da empresa com os diversos atores estratégicos que formam sua cadeia de valor, utilizando-os como fonte de informação do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças nesses mercados, o que por sua vez acelera o processo de tomada de decisão e conduz a uma entrada no mercado internacional de forma mais descomplicada e com menos riscos (Armando; Fischmann, 2004).

Para Yoshino e Rangan (1996) a primeira forma de distinguir os tipos de parcerias entre empresas é se elas se tratam de contratos firmados para colaboração ou há investimento de capital próprio. Alianças estratégicas tratam-se de todo e qualquer tipo de atividade que inclui a realização de uma atividade compartilhada: pesquisa e desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição de produtos e etc., incluindo os investimentos de capital e as associações do tipo *Joint Ventures*.

As *Joint Ventures* podem ser divididas em subsidiárias e não-subsidiárias, de 50% de participação (*co-owned*) e de capital desigual (*majorit-yowned*). Diversos autores como Garai, (1999); Brown e Pattison, (1995); Thompson Jr e Strickand III (2002) desconsideram as fusões e aquisições como sendo parcerias estratégicas, pois para os autores, não há uma personalidade jurídica diferente ou associação entre empresas diferentes com objetivo em comum definido que caracterize uma *Joint Venture*, e sim, as fusões e aquisições serão incorporadas ao patrimônio da empresa que realizou tal operação.

Para Klotzle (2006), as parcerias estratégicas podem ser divididas em quatro modelos, quais sejam: Contratos unilaterais que por sua vez podem ser subdivididos em

licenças (acordo para utilização de uma tecnologia patenteada), acordos de distribuição (contratos para escoamento de mercadorias) e contratos de P&D (acordos para desenvolvimento de novos produtos). Participação acionária minoritária, *Joint venture* e contratos bilaterais do tipo P&D em conjunto, marketing e promoção em conjuntos, produção conjunta e parcerias avançadas com fornecedores.

Já para Dussauge, Garrette e Mitchell (2000), existem duas formas de parcerias estratégicas: as *link alliances*, formadas entre empresas que possuem capacidades distintas ou complementares, e as *scale alliances*, geradas a partir de empresas que têm capacidades similares, as quais seriam mais adequadas em economias de escala, ao passo que as *link alliances* geram um nível maior de aprendizado e compartilhamento de experiências e *know-how*.

2.2 Motivações para a formação de parcerias estratégicas

Inúmeras são as motivações que a literatura traz acerca da formação de parcerias estratégicas, como: o acesso a tecnologias mais avançadas, o nível de qualidade dos produtos e serviços a partir do compartilhamento de recursos e competências e a redução de custos com fatores produtivos ou processos; Conquista ou manutenção de vantagem competitiva; Compartilhamento de conhecimento, *know-how* e aprender com a experiência do outro; Penetração e desenvolvimento em novos mercados; Redução dos riscos e compartilhamento dos custos que envolvem pesquisa e desenvolvimento (Elmuti; Kathawala, 2001; Vaidya, 2006).

Conforme Doz e Hamel (2000), a competitividade tem sido um dos principais fatores que impulsiona as empresas a buscarem as parcerias como saída, tendo em vista que a competição não ocorre mais apenas no âmbito dos produtos e serviços, mas sim entre concepções de negócios diferentes, o que tem levado ao grande aumento de relações contratuais de diversos tipos, desde o fornecimento, distribuição, produção, participação de capital até a colaboração para pesquisa e desenvolvimento. Nesse sentido, a busca de diferenciais competitivos tem transcendido as estratégias genéricas estudadas na perspectiva industrial.

Glaister e Buckley (1996) destacam que mesmo a empresa já tendo experiência com o processo de internacionalização, os parceiros estratégicos podem continuar sendo importantes quanto à entrada em um novo mercado. Portanto, ao tomar tal decisão é

interessante entender que será um relacionamento longo. Nesse sentido, as organizações precisam considerar alguns aspectos que podem impactar no ciclo de maturação da comercialização de produtos e serviços, como por exemplo: visibilidade da marca, agregação dos produtos ou serviços, capacidade de entrega ao consumidor final, habilidade de geração de negócios, definição de preço, atuação geográfica e participação de mercado. São estes alguns fatores que impactam diretamente no sucesso de uma parceria e que, por sua vez, podem representar uma demora maior quanto ao retorno esperado (Teston, 2014).

Além disso, nesse tipo de colaboração entre empresas, é de fundamental importância estabelecer precisamente quais serão as responsabilidades de cada envolvido, onde na fase de negociação os pontos-chaves devem ser muito bem definidos e determinados (Teston, 2014). Em que, os principais riscos decorrentes da não determinação de condições apropriadas nas parcerias estratégicas são os contratos incongruentes o compartilhamento de recursos complementares feito inadequadamente (Hitt, Ireland; Hoskisson, 2001).

Besanko et al. (2004) complementam que mesmo as alianças possuam várias vantagens para atuar no contexto internacional, elas possuem também desvantagens. Os autores citam que há o risco da perda de informação privativa no processo que envolve as alianças estratégicas tanto quanto nas empresas que operam de forma isolada no mercado doméstico.

O risco de vazamento de informação pode ser ainda mais sério em se tratando de parcerias internacionais à medida que as condições necessárias para a constituição de uma aliança internacional de sucesso são tão complexas e multifacetadas que exigem um grande número de compartilhamento de informações confidenciais (Besanko et al., 2004).

Assim, conforme Hamilton e Morrish (2002) existem diversas dificuldades na administração das alianças estratégicas, sobretudo alianças internacionais, tendo em vista os inúmeros centros de decisão e as questões culturais. Esses obstáculos podem causar uma instabilidade no ambiente organizacional e um desempenho aquém do que se tinha planejado.

Badger e Mulligan (1995) explicam que aliar-se a um parceiro local aumenta as chances da empresa de entrar no mercado exterior com mais facilidade, tanto pela cartela de clientes que a empresa já tem como pela experiência no mercado e que pode ajudar em todos os aspectos desde o jurídico até a busca de mão-de-obra especializada.

No que tange às vantagens de se estabelecer parcerias estratégicas Barney (2002) e Teng (2007) ressaltam, por exemplo, que as alianças são uma forma de compartilhamento de recursos e, sobretudo conforme Ranft e Marsh (2008), quando o objetivo principal é o de explorar novos mercados.

Ziggers e Trienekens (1999) esclarecem que as parcerias estratégicas podem promover escalabilidade derivada de uma alavancagem das competências organizacionais das empresas parceiras, visto que elas compartilham recursos e, sobretudo, *know-how*. Outra importante vantagem é a da melhoria da capacidade tecnológica, na medida em que os recursos são compartilhados entre os aliados (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001). As transformações tecnológicas se tornam mais fáceis se um dos parceiros tem o domínio sobre determinado tipo de tecnologia. De toda forma, a capacidade de assimilação de novos padrões está sujeita a proximidade dos relacionamentos.

2.3 Vantagem competitiva

As empresas têm buscado cada vez mais as parcerias estratégicas, tanto para se manterem no mercado quanto para aumentarem a sua competitividade (Klotzle, 2006). No entanto, Inkpen (2001) e Liu (2009), mesmo admitindo a importância das parcerias estratégicas e suas vantagens, contestam se, de fato, a vantagem competitiva poderia ser resultado da formação de alianças estratégicas. Liu (2009) afirma que os participantes de tais parcerias poderiam vir a se tornar, futuramente, competidores entre si, tendo em vista que os mesmos tiveram acesso a uma tecnologia com baixo custo e a novos mercados de maneira mais fácil.

As alianças estratégicas podem, ao invés de gerar vantagem competitiva, afetar as empresas de tal forma que pode deixá-las frágeis e indefesas frente ao cenário de competição (Liu, 2009). Nesse sentido, as organizações devem atentar-se para o seu posicionamento, suas estratégias e suas competências essenciais, tanto para obtenção de diferencial competitivo frente aos seus concorrentes quanto para manutenção nesse mercado acirrado.

O posicionamento competitivo da organização, simplificada, refere-se ao local onde a empresa pretende competir (que mercados ela irá acessar) e de que forma ela pretende penetrar esses mercados (estratégia). Para a obtenção da vantagem competitiva é necessária atenção a dois importantes fatores: (i) a necessidade de se criar um valor superior

para o consumidor, percebido por ele, e (ii) fazer uso de estratégias de difícil imitabilidade pela concorrência (Hooley; Saunders, 1996).

As vantagens competitivas das parcerias estratégicas podem ser desenvolvidas nas organizações em quatro áreas, segundo Lorange e Roos (1996) são elas: fornecedores, pois permitem trabalhar conjuntamente para o aumento do poder de barganha das empresas frente aos fornecedores; clientes, por meio do desenvolvimento de relacionamentos duradouros com o público consumidor; tecnologias, ao compartilhar tecnologias ou trabalhar em conjunto para o desenvolvimento de novos produtos; e barreira a novos entrantes ao trabalhar forças que promovam o crescimento e desenvolvimento da organização de tal forma que sirvam como uma barreira à entrada de potenciais entrantes.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Com relação à natureza, a pesquisa realizada é de natureza qualitativa. Para Guerra (2014) na pesquisa qualitativa, há um objetivo de aprofundamento dos fenômenos estudados – atividades das pessoas, grupos ou organizações em seu espaço ou ambiente social –, analisando os fenômenos segundo as observações e pontos de vista dos próprios indivíduos que estão dentro do contexto, não se preocupando com representatividade numérica, dados estatísticos e relações lineares de causa e efeito.

A empresa definida como objeto de estudo do presente trabalho foi a CPQi Serviços e tecnologia LTDA, uma empresa multinacional brasileira do setor de tecnologia da informação, fundada em Fortaleza, no Ceará. A CPQi por ser uma empresa que tanto internacionalizou de forma rápida as suas operações (quase uma empresa *global born*) como por ter o viés da inovação tecnológica na sua própria constituição, representa um importante objeto de estudo, sendo, portanto, realizado estudo de caso único. Para Boaventura (2004) o estudo de caso pode ser classificado conforme a sua natureza metodológica como pesquisa aplicada, em que se busca a utilização prática de conceitos na resolução de questões sociais.

Trata-se também de pesquisa descritiva, apresentando-se como a referida empresa utilizou-se das parcerias estratégicas no seu processo de internacionalização. Conforme Prodanov e Freitas (2013) na pesquisa descritiva há apenas o registro e descrição dos acontecimentos sem que o pesquisador tenha influência sobre eles. Descreve as

características de uma população ou acontecimento, ou ainda, estabelece relações entre variáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados para a realização desta pesquisa, foram adotadas a pesquisa bibliográfica e documental. Os dados coletados são de fontes primárias e secundárias. Os dados secundários foram relatórios organizacionais fornecidos pela empresa CPQi. A coleta dos dados primários foi feita entre setembro e outubro de 2017, através de um questionário semiestruturado, segundo Minayo (2008) é um tipo de questionário que mesmo possuindo algumas perguntas fechadas na maioria das vezes de classificação ou identificação, é composto em sua maioria por perguntas abertas nas quais os respondentes podem se sentir à vontade para falar livremente sobre o assunto, enviado por e-mail. O questionário foi direcionado às lideranças da organização estudada.

Para identificação dos sujeitos da pesquisa, estes foram denominados apenas “respondentes 1, 2 e 3” para preservação da identidade dos mesmos. O respondente 1 exerce o cargo de Diretoria executiva, o respondente 2 o de *Head of PMO* no Brasil e o respondente 3, o cargo de *Head of PMO* na Argentina, sendo PMO o cargo equivalente a Gerente de Projetos.

Os dados foram tabulados por meio de análise de conteúdo. Para Bardin (2009), trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos. As categorias analisadas foram: as motivações da empresa para internacionalização, o modo de entrada no mercado internacional, os principais desafios e barreiras, as vantagens da internacionalização e a internacionalização e competitividade da empresa, processo de escolha do parceiro internacional, benefícios da parceria escolhida, motivações para a formação de parcerias estratégicas, vantagens e desvantagens das parcerias internacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados aspectos gerais relativos ao processo de internacionalização da empresa CPQi Serviços e Tecnologia, empresa multinacional do ramo de tecnologia da informação que constrói, implementa e dá suporte a sistemas do mercado financeiro, fornecendo soluções financeiras e tecnológicas para uma base de clientes específica de bancos mundiais.

A empresa foi criada no ano de 2007, em Fortaleza, no Ceará, dentro das instalações do Instituto Atlântico – entidade civil sem fins lucrativos, referência nacional em qualidade e eficiência na área de Tecnologia da Informação e Comunicação, que entre outras atividades, fomenta projetos de criação e desenvolvimento de empresas que operem para gerar soluções tecnológicas. Assim, a empresa CPQi fazia parte desse projeto de empresas criadas para oferecer serviços na área de tecnologia da informação e foi comprada pelo atual *Chief Executive Officer* (CEO), George Terrence Boyland, com intuito de que a CPQi fornecesse soluções financeiras para o mercado de bancos, por meio de alta tecnologia empregada.

O mercado financeiro, sobretudo de bancos de investimento, não foi escolhido por Terrence aleatoriamente, tendo em vista o sócio ser bem-sucedido em seus trabalhos em bancos pelo mundo todo, como executivo, e conhecia essas plataformas financeiras que as empresas compravam para uso interno. Ele, portanto, identificou uma oportunidade de mercado, comprou o projeto e investiu na formação de parcerias com grandes fabricantes de *software* que ele já mantinha relacionamento.

A CPQi, foi expandida para São Paulo, Curitiba e em 2010 buscou expandir-se para o mercado internacional, sendo o primeiro destino Santiago/Chile e posteriormente Nova York/Estados Unidos (EUA) e em 2013 o México. Em 2017 possuía entidades jurídicas no Canadá, EUA, Argentina, Brasil e Chile. Além disso, opera com projetos no Peru, Colômbia e México. A estrutura da empresa é regional com diretores na América do Norte (EUA e Canada), Chile, Brasil e Argentina. Dos diretores, cada um opera com contas locais e usa apenas serviços centrais de recrutamento e consolidação de contabilidade.

Hoje, a empresa possui aproximadamente 100 funcionários (70 no Brasil) e 30 alocados nos outros países nos quais a empresa opera.

4.1 Produtos e serviços

Dentre os serviços prestados pela empresa está o *Nearshore*, um modelo de alocação de mão-de-obra onde se utilizam especialistas locais, os quais ficam alocados em pontos estratégicos (países vizinhos) próximos de clientes com mesmo fuso horário e idioma, com isso reduz-se os custos com mão-de-obra. Nesse mesmo contexto de atividades, além desse tipo de serviço, existe também o *Offshore* (serviço prestado longe do cliente, trabalho remoto) e o *Onshore* (ficam alocados dentro da empresa do cliente).

Outra atividade da CPQj, talvez a maior delas, é a de implantação de plataformas financeiras dos parceiros estratégicos: Murex, Openlink, Calypso, Finastra e Moody's. A implantação engloba configuração, treinamento, integração entre sistemas e suporte aos usuários, bem como, serviços de manutenção dessas plataformas. Nesse caso a empresa pode ser entendida como integradora do *software*.

O Desenvolvimento Java e .NET também fazem parte da cartela de serviços da empresa e os serviços de consultoria, visto que seus profissionais têm experiência e conhecimento do mercado financeiro, e que, portanto, podem auxiliar outras empresas quanto à tomada de decisão em relação ao mercado financeiro.

4.2 Base de clientes e Parceiros da CPQi

Os principais clientes da CPQi no mercado doméstico e no internacional são bancos de investimento e a tesouraria de bancos comerciais, como por exemplo, Reuters, Banco do Brasil, BTG Pactual, BCI, Banco Original, Scotiabank, Rabobank, Grupo Itaú, Banco Votorantim, NYSE Liffe, JPMorgan, HSBC, Citibank, Banco Security, Standard Bank, Banco Santander e outros.

Inicialmente a empresa começou atendendo no mercado doméstico, bancos comerciais, posteriormente redirecionou sua estratégia apenas para o atendimento de bancos de investimento. Porém, atualmente a empresa voltou a atender a tesouraria de bancos comerciais, tendo em vista a força da crise que afeta o Brasil nos últimos anos.

Os principais parceiros da empresa CPQi são: Murex, Openlink, Calypso, Finastra e Moody's. Vale ressaltar que a empresa tem contrato com todos eles, portanto não se tratam de parcerias informais.

Os parceiros estratégicos da CPQi são descritos a seguir: (i) Murex: a plataforma de negociação Murex possibilita negociações, gerenciamento de riscos e execução de transações em várias classes de ativos para mais de 35.000 usuários, em mais de 150 instituições em 65 países; (ii) Calypso: a plataforma Calypso é utilizada por mais de 34.000 profissionais do mercado em mais de 70 países.

Em mais de 180 instituições financeiras, os seus clientes operam em uma grande variedade de mercados desenvolvidos e emergentes, como a Ásia, Américas, Europa, Oriente Médio e África. A empresa tem mais de 700 funcionários em 20 escritórios globais,

com sede em San Francisco, Califórnia; (iii) Finastra: Misys e D_H+ se fundiram em 2017 para formar a Finastra, a terceira maior empresa de tecnologia bancária no mundo.

A empresa possui atualmente 10 mil funcionários e mais de 9 mil clientes, incluindo 48 dos 50 maiores bancos do mundo, com uma receita de US \$2,1 bilhões; iv) Moody's Analytics: é uma subsidiária da Moody's Corporation (NYSE: MCO), que registrou receita de US \$ 3,3 bilhões em 2014, emprega aproximadamente 10.200 pessoas em todo o mundo e mantém presença em 35 países; e v) *Openlink*: Há duas décadas, a Openlink fornece soluções de tecnologia de ponta para uma base de clientes cada vez mais diversificada. Mais de 600 clientes e 37.000 usuários. 15 subsidiárias nas Américas, Europa, Oriente Médio e Norte da África, Ásia e Pacífico.

Conforme constatou-se, a CPQi possui parcerias com as maiores empresas de solução de softwares financeiros do mundo, todas elas com muito tempo de mercado, larga experiência na atuação internacional, possuidoras de uma vasta cartela de clientes, estes também lideram o mercado financeiro de bancos e portanto, os parceiros são empresas muito bem consolidadas no mercado internacional.

4.3 As parcerias estratégicas no processo de internacionalização da CPQi

O processo de internacionalização da empresa CPQi foi analisado a partir das categorias: motivações que a empresa teve para buscar se internacionalizar, o modo de entrada escolhido, os principais desafios e barreiras enfrentados, as vantagens da internacionalização e a influência da internacionalização na competitividade da empresa.

As motivações que a empresa teve para buscar se internacionalizar foram: acesso a novos mercados, redução de fatores de risco, acesso a tecnologias mais modernas, aumento de lucro e aumento de qualidade. Em relação ao modo de entrada escolhido, a CPQi realizou aliança estratégica.

Dentre os principais desafios e barreiras enfrentados pela empresa, foram destacados a burocracia, a alta de incentivos fiscais, a contratação de pessoal qualificado, os aspectos legais dos mercados internacionais e a elevada carga tributária no Brasil. Em relação às vantagens da internacionalização foram destacados o aumento da qualidade do serviço prestado, os ganhos de escala, o aumento de lucratividade, os baixos custos e o acesso a tecnologias mais avançadas. Por fim, quanto à influência da internacionalização na competitividade da empresa, foram apresentados o acesso a novos mercados, redução de

fatores de risco, acesso a tecnologias mais modernas, aumento de lucro e o aumento de qualidade.

A influência das parcerias no processo de internacionalização da CPQi foi questionada aos respondentes para entender qual, de fato, foi a participação dessas parcerias no momento em que a empresa decidiu adentrar no mercado internacional e se, após a empresa já ter conquistado um certo *know-how* quanto ao processo de internacionalização, esses parceiros estratégicos ainda ajudam a empresa a adentrar em um novo mercado (região).

Nesse sentido, Freeman, Edwards e Schroder (2006) afirmam o quanto o ambiente internacional, competitivo e acirrado que é, faz com que as organizações alicercem seus processos de internacionalização na formação de parcerias estratégicas buscando apoio para entrar nesse novo mercado. Diante disso, os respondentes foram concordantes quanto à importância das parcerias no processo de internacionalização, conforme pode ser verificado nas respostas dos respondentes:

“Os parceiros estratégicos nos ajudaram desde o treinamento do nosso pessoal nas suas plataformas, como nos deram acesso a documentação privilegiada, fizeram contatos com clientes importantes, indicações estratégicas e recomendações de mercado, fazendo com que pudéssemos gerar relacionamento com estes (clientes) a partir da confiança que eles tinham com nossos parceiros.” (Respondente 3).

“Nossa entrada em Chile, EUA, Argentina e Canadá foi com Calypso” (Respondente 1).

“A abertura comercial (intermediação entre nós e o cliente), a contratação dos nossos serviços e a capacitação nas tecnologias utilizadas (plataformas deles) foram de fundamental importância para que entrássemos nos países-alvo” (Respondente 2).

As observações dos respondentes estão de acordo também com o que disse Sillars e Kangari (2004) de que os parceiros estratégicos viabilizam a entrada da empresa no mercado por meio da confiança e credibilidade que os clientes já possuem nesses parceiros e que portanto fica mais fácil de entrar num novo mercado respaldado por alguém que já está estabelecido nesse ambiente.

Apesar de Glaister e Buckley (1996) terem afirmado que mesmo a empresa já tendo experiência com o processo de internacionalização, os parceiros estratégicos podem continuar sendo importantes quanto à entrada em um novo mercado, para o respondente 3 isso não é tão relevante: “Normalmente não, todo o processo para entrar em um novo país é

100% administrado e conduzido pelo corpo de gestores do CPQi. Tendo em vista que já temos clientes fixos, bagagem de serviços realizados e reconhecimento”.

Nas declarações dos respondentes notou-se que atualmente a empresa não necessita mais dos parceiros estratégicos para atuar em um novo mercado não porque já tenha experiência o suficiente quanto ao processo, mas sim, pelo reconhecimento que o mercado deu e por já ter uma cartela fixa de clientes.

As parcerias estratégicas tanto têm sido importantes no processo de internacionalização das empresas como na busca de diferencial competitivo. Nesse sentido, buscou-se entender tanto as parcerias estratégicas no contexto do processo de internacionalização da empresa CPQi como entender qual a sua contribuição para a competitividade da empresa no mercado doméstico e internacional. Assim sendo, o quadro 1 apresenta os resultados obtidos na segunda parte do questionário de forma sucinta.

Quanto à escolha dos parceiros, Gulati (1998) afirma que as empresas que buscam por parceiros estratégicos precisam ter competências que se alinhem ou se complementem às de seus potenciais parceiros, e dentro disso, Noleto (2004) diz que para que se possa concretizar uma parceria de sucesso, é necessário uma avaliação da empresa como um todo. Nesse sentido, pode-se perceber que faz parte do processo de escolha dos parceiros da CPQi a avaliação de recursos e capacidades destes, de forma a analisar se estão dentro de um perfil desejado e adequado às próprias competência da organização.

Quadro 1- Parcerias estratégicas na CPQi.

Parcerias estratégicas na CPQi	
Assunto	Resultados obtidos
Processo de escolha do parceiro	Avaliação de recursos e capacidades; Negócios que “puxam” negócios.
Tipo de parceria escolhido	Licenciamento; Desenvolvimento de produto/serviço em conjunto; Marketing conjunto.
Benefícios do tipo de parceria escolhida	Qualidade; Menores riscos.
Motivações para a formação de parcerias estratégicas	Facilidade de entrar em novos mercados; Facilidade de acesso a novos clientes; Aproveitar um nicho de mercado pouco explorado; Diferencial competitivo.
Vantagens	Acesso aos clientes; Ganhos de escala; Aumento de lucratividade; Acesso a tecnologias mais avançadas; Ajustamento do preço.
Desvantagens	Dificuldades de comunicação; Mudanças de visão/objetivos e metas; Impacto das mudanças no quadro de pessoal; Diferenças no nível de qualidade dos serviços entre os parceiros.
Contribuição das parcerias estratégicas na competitividade da empresa	Aumento significativo de competitividade, tanto no mercado interno quanto externo.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por outro lado, também é notável que dentro desse processo de busca de parceiros, pelo tipo de negócio, ou seja, pelo nicho de mercado (especificidades do setor de tecnologia) que a CPQi faz parte e que isso se complementa ao que os seus parceiros atuais fazem, há uma tendência “natural” dessas empresas de se aproximarem, conforme pode ser verificado nas pontuações do respondente 3: “Existem indicadores de mercado como o quadrante mágico do Gartner, porém existem negócios que puxam negócios. No entanto sempre avaliamos qualidade, capacidade, atuação de mercado e visão de negócio.” Já o entrevistado 2 esclarece o quanto o tipo de parceria que a CPQi tem com essas outras empresas é uma relação em que um precisa do outro, mutuamente se completando e ao mesmo tempo focando na suas *core competences*:

“A parceria é uma simbiose para operações nas regiões que o CPQi trabalha. Normalmente as parceiras tem a maior rentabilidade com a licença do software que elas possuem, mas a implantação destas plataformas são projetos de grande porte e como não é interessante para eles o trabalho de implantação (configuração, treinamento, integração entre sistemas e suporte aos usuários) a existência de empresas com conhecimentos dos mercados (Produtos do mercado financeiro, regras de cada região e dos sistemas) é fundamental para apoiar as vendas dos softwares e permitir a vida dos sistemas nos clientes.” (Entrevistado 2)

Os tipos de parcerias escolhidas pela CPQi foram licenciamento, desenvolvimento de produto/serviço em conjunto e marketing em conjunto. Importante destacar que os respondentes que estão no nível mais gerencial (respondentes 2 e 3) identificaram que são firmadas parcerias apenas por meio de licenciamento e desenvolvimento de produto/serviço em conjunto. A questão de parceria como “marketing em conjunto” foi citada apenas pelo Respondente 1, podendo ser um indicativo de que esse tipo de parceria é realizada pela empresa, contudo, pelo nível estratégico da empresa, mas sem clareza de comunicação entre direção e gerência.

Quanto às motivações que a empresa estudada teve para formar parcerias estratégicas, as citadas foram: (i) a facilidade de entrar no mercado internacional, através do apoio desses parceiros; (ii) o acesso aos clientes desses parceiros. O que reforça a ideia de Badger e Mulligan (1995) de que se aliar a um parceiro local aumenta as chances da empresa de entrar no mercado exterior com mais facilidade, tanto pela cartela de clientes que a empresa já tem como pela experiência no mercado e que pode ajudar em todos os aspectos desde o jurídico até a busca de mão-de-obra especializada.

Outra motivação foi a possibilidade de aproveitar uma oportunidade de mercado, no caso o nicho de mercado tanto de integração de *softwares* desses parceiros (pouco explorado na época), como o de se tornar especialista e prestar consultoria no assunto conforme mencionado pelo respondente 3: “Para competir com as melhores consultorias do mundo sem ter a necessidade de criar um produto, além disso os melhores produtos já tinham grande aderência de mercado e não convinha tentar enfrentá-los”.

Por fim, também foi citada como motivação a obtenção de diferencial competitivo perante seus concorrentes, tendo em vista que se associando a tais parceiros a empresa obtém respaldo quanto à qualidade de seus serviços. Isso se alinha com o pensamento de Doz e Hamel (2000) que destacam que a competitividade tem forçado as empresas a buscarem parcerias que fortaleçam a sua competitividade frente aos concorrentes no mercado.

Na perspectiva das vantagens, a empresa identificou como as principais: a questão do acesso e criação de relacionamento com esses clientes, conforme já debatido no âmbito das motivações que a empresa tinha para formar parcerias. Nesse sentido, a empresa conseguiu obter ganhos de escala, com custos menores e lucros maiores, o que conforme Ziggers e Trienekens (1999) essa escalabilidade deriva de uma alavancagem das competências organizacionais das empresas parceiras, visto que elas compartilham recursos e, sobretudo, *know-how*.

Outra vantagem citada foi a questão da melhoria da capacidade tecnológica, conforme (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2001) o acesso a tecnologias mais avançadas melhora as competências das organizações parceiras se pelo menos um dos parceiros possui um domínio sobre alguma tecnologia, o que no caso da CPQi, conforme já discutido anteriormente, cada um tem uma *core competences* que complementa a do outro, em que os parceiros entram com o *software* e a empresa CPQi com as pessoas especializadas para as implantar no cliente.

Outro fator importante é a questão da obtenção de diferencial competitivo. Segundo Thompson e Strickland III (2001) as parcerias estratégicas são formas de melhorar a competitividade da empresa tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional. Nesse sentido, conforme já discutido outras vezes sobre essa influência dos parceiros estratégicos nessa questão, destaco as pontuações dos respondentes 1 e 2 a respeito de como, de fato, isso impacta na competitividade da empresa frente a esses cenários:

“Nossos parceiros têm as melhores plataformas para os mercados de banco de atacado no mundo. Nós temos umas das melhores capacidades de implementar e cuidar dessas plataformas. Assim, juntos, a competitividade é muito forte, tanto no doméstico quanto no internacional.” (Respondente 1).

“As parcerias trouxeram muitas vantagens, tanto no Brasil como fora. Já entramos nesses mercados respaldados pelos fabricantes de softwares, empresas essas com uma marca mundial de “peso”... Chegamos nesses mercados com um “selo” de qualidade e confiança.” (Respondente 2).

Assim, um dos fatores mais importantes para a CPQi, conforme pôde-se verificar nessas respostas, foi a obtenção da vantagem competitiva. Quanto às desvantagens, foram identificadas apenas duas, quais sejam: as dificuldades de comunicação e as Mudanças de visão/objetivos e metas. Em que para Hamilton e Morrish (2002) dentre as diversas dificuldades/desvantagens que existem na gestão das parcerias estratégicas, há a dificuldade dos diversos centros de decisão, que foi traduzido pelos respondentes como algumas dificuldades de comunicação e algumas mudanças quanto ao planejamento estratégico.

Assim, pôde-se inferir, através do confronto entre teoria e prática que as parcerias estratégicas têm grande participação na facilitação e condução do processo de internacionalização da empresa multinacional CPQi e na aquisição de vantagem competitiva frente aos concorrentes, no mercado doméstico e internacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho alcançou os resultados propostos quanto a responder o problema de pesquisa e atender o objetivo geral. Quanto ao problema constatou-se que as parcerias estratégicas têm grande influência no processo de internacionalização organizacional, dando o suporte necessário para a viabilização desse processo. Complementar a isso, pôde-se inferir também que, as parcerias estratégicas têm grande influência na competitividade das empresas, tendo em vista os parceiros estratégicos por já estarem consolidados no mercado, fazem com que a empresa entrante já tenha acesso aos seus clientes e respalda os seus produtos e serviços.

Quanto ao objetivo geral de analisar a contribuição das parcerias estratégicas para o processo de internacionalização e obtenção de vantagem competitiva de uma empresa multinacional brasileira do setor de tecnologia da informação, os resultados obtidos sugerem que as parcerias de fato tiveram importante participação no processo de internacionalização da CPQi, tendo sido a formação de alianças estratégicas entre a CPQi e

as empresas fabricantes de *software* o principal meio pelo qual ela entrou em vários países. Bem como, essas parcerias aumentam a vantagem competitiva da empresa estudada no mercado, tendo em vista que a CPQi ao se relacionar com os clientes da empresa “âncora”, já possui um respaldo dos seus serviços, com base na confiança e relacionamento que os consumidores já têm na empresa desenvolvedora do *software*.

Foi possível descrever o processo de internacionalização da empresa CPQi por meio da identificação dos fatores que o influenciam, bem como as motivações para a internacionalização, o modo de entrada escolhido, os obstáculos e barreiras enfrentados e as vantagens decorrentes da internacionalização, entre outros aspectos. Já o processo de formação de parcerias estratégicas foi alcançado por meio da investigação dos fatores que permeiam esse processo, como a escolha do parceiro estratégico, tipo de parceria firmado, as motivações, vantagens e desvantagens de se formar uma parceria.

Verificou-se que como especificidades do setor de tecnologia da informação na formação de parcerias estratégicas internacionais, o setor tem uma tendência para a união de empresas com esse objetivo, considerando que as empresas que fabricam o *software*, geralmente têm seu foco apenas no desenvolvimento e venda do mesmo, conseqüentemente demandando parceiros que possuam equipes especializadas no restante do processo, implantação, configuração, treinamento de usuários e manutenção. E que, portanto, à medida que a empresa fabricante de *software* adentra em novos mercados, há uma propensão a trazer seus parceiros para esse novo ambiente, intermediando e dando suporte a eles quanto ao acesso no exterior.

A influência das parcerias estratégicas na obtenção de vantagens competitivas na CPQi foram verificadas a partir das relações estabelecidas, o histórico de qualidade, a confiança na segurança da informação, o baixo preço frente a outros concorrente internacionais e a especialização das equipes no mercado financeiro e em tecnologia corroboram para que as alianças estratégicas realizadas entre a CPQi e os parceiros desenvolvedores de *software* obtenham sucesso e gerem vantagem competitiva para a empresa.

As parcerias estratégicas requerem além de uma comunicação eficaz, a responsabilidade mútua na qualidade dos produtos e serviços, alinhamento de planejamento com objetivos e metas, mas, sobretudo, exige muita confiança, que deve permear os valores de cada parceiro, principalmente no setor de tecnologia da informação,

onde a segurança da informação é a base de ação realizada dentro das organizações parceiras. Há um nível de compartilhamento de informações, tanto da empresa “âncora”, quanto entre seus clientes e seus parceiros, que é necessária uma confiabilidade e corresponsabilidade entre as partes para o sucesso dos projetos em conjunto.

Como limitação da pesquisa destaca-se a realização de estudo de caso, não sendo possível, portanto, generalizarem-se os resultados. Como recomendações de novas pesquisas que possam aprofundar e enriquecer este trabalho sugere-se realizar uma pesquisa quantitativa com o intuito de analisar um número maior de empresas do ramo de tecnologia e inferir se as parcerias se adequam ao processo de internacionalização da maioria das empresas, podendo se generalizar quanto a essas conclusões. A realização de outra pesquisa qualitativa analisando a visão dos parceiros para analisar que outras vantagens e desafios eles enxergam nas parcerias.

REFERÊNCIAS

- ARMANDO, E; FISCHMANN, A. A. Alianças estratégicas e competitividade internacional: recomendações para empresas de confeccionados têxteis. **Anais...** Anais do XVII Congresso Latino - Americano de Estratégia, Itapema - SC, 2004.
- BADGER, W.; MULLIGAN, D. Rationale and Benefits Associated with International Alliances. **Journal of Construction Engineering and Management**, v.121, n.1, 1995.
- BARAKAT, L. L. et al. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016**. 11.ed. Nova Lima Mg: Fundação Dom Cabral, 2016. 110 p.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub., 2002.
- BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. 3.ed. EUA: John Wiley & Sons, 2004.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- BROWN, L.; PATTISON, H. Information technology and telecommunications: impacts on strategic alliance formation and management. **Management Decision**, v. 33, n. 4, p. 41-50, 1995.
- CARVALHO, R.; PEREIRA, I.; ESPERANÇA, J. P. O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 17, n., p.9-29, out. 2012.
- CAVALCANTE, L. E. **Alianças estratégicas em bibliotecas universitárias**. Fortaleza: EDUFCE, 2010.
- DIAS, M. C. da C. F. A internacionalização e os fatores de competitividade: O caso Andira. 2007. 200 f. **Dissertação** (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais – Especialização em

- Marketing, Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2007. Disponível em: <[https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese Manuela Dias.pdf](https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2017.
- DOZ, Y.; HAMEL, G. **A Vantagem das Alianças: a Arte de Criar Valor Através das Alianças**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 2000.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Strategic alliances why Europe needs to catch up. **Financial Times**, 27 Feb, 1998.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. e MITCHELL, W. Learning from competing Partners: outcomes and duration of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.2, p. 99-126, 2000.
- ELMUTI, D; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances, **Management Decision**, v. 39, n. 3, p. 205-218, 2001.
- 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**, Chicago, v. 14, n. 3, p. 33, 2006.
- GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, Mar.-Apr. 1999.
- GLAISTER, K. W; BUCKLEY, P. J. Strategic motives for international alliance formation. **The Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3, pp. 301-333, 1996.
- GUERRA, E. L. de A. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Anima Educação, 2014. 52 p. EAD.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 4, p. 293-318, Apr. 1998.
- HAMILTON, R. T. MORRISH, S. C. Air alliance: who benefits? **Journal of Air Transport Management**, v.8, n.6, p.401-407, 2002.
- HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. **Strategic management: competitiveness and globalization**. London: Southwestern, 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Thomson, 2008.
- HOOLEY, Grahon J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- INKPEN, A. C. Strategic alliances. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Org.). **The blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishers, 2001.
- KIRBY, D. A; KLAISER, S. Joint Ventures as an Internationalization Strategy for SMEs, **Small Business Economics**. v. 21, p. 229-242, 2003.
- KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.1, pp. 85-104, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIMA, L. A.; SILVA, P. A. G. da. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca da competitividade. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, n. 109, p.22-27, dez. 2011.

- LIU, W. K. Advantage Competition of Inter-Partner Learning in International Strategic Alliance. **Journal of Global Business Issues**, v. 3, n. 2, p. 123-128, Summer 2009.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento**. 11.ed. São Paulo: Hucitec, 2008.
- NOLETO, M. J. **Parcerias e Alianças Estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Instituto Fonte, 2004.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RANFT, A. L.; MARSH, S. J. Assessing Knowledge through Acquisitions and Alliances: An Empirical Examination of New Market Entry. **Journal of Management Issues**, v. 20, n. 1, p. 51-67, 2008.
- SICSÚ, J.; CASTELAR, A. (Org.). **Sociedade e economia: Estratégias de crescimento e desenvolvimento**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2009. 252 p.
- SILLARS, D. N.; KANGARI, R. Predicting Organizational Success within a Project-Based Joint Venture Alliance. **Journal of Construction Engineering & Management**, v. 130, n.4, pp. 500-508, 2004.
- TENG, B. S. Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, p. 119-142, Jan 2007.
- TESTON, L. **Aspectos destacados dos contratos de parceria para comercialização de software e serviços**. 2014. Disponível em: <<http://www.sst.adv.br/aspectos-destacados-dos-contratos-de-parceria-para-comercializacao-de-software-e-servicos/>>. Acesso em: 27 set. 2017.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VAIDYA, S. International Joint Ventures: An Integrated Framework, **Competition Forum**, v.4, n.1, pp. 188-194. 2006.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ZAWISLAK, P. **Modelo de Gestão para Alianças Estratégicas em PMEs**. Grupo de estudos da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2002. Disponível em: <<http://nitec.ea.ufrgs.br/gcars/artigos/ZAWISLAK%202002.doc>>. Acesso em: 19 out. 2017.
- ZIGGERS, G.W; TRIENEKENS, J. Quality assurance in food and agribusiness supply chains: developing successful partnerships. **International Journal of Production Economics**, v.60-61, p.271-279, 1999.