

## Conclusões e Recomendações

O presente trabalho discutiu a tendência emergente de formação de alianças estratégicas entre PEMINTECs de mesma base tecnológica, sob a perspectiva da VBR. O referencial analítico escolhido para tratar o estudo de caso apresentou-se bastante adequado. Ao contrário das abordagens que buscam apenas os retornos financeiros de curto prazo, a VBR permite visualizar uma estrutura composta de um conjunto de conhecimentos, experiências e recursos estratégicos que podem multiplicar o potencial competitivo individual das firmas participantes da aliança.

O objetivo principal do trabalho foi atingido. O estudo de caso da aliança estratégica formada entre a Gavea Sensors e a FiberSensing, duas PEMINTECs de mesma base tecnológica, permitiu verificar a suposição de que a principal vantagem competitiva proporcionada por esse tipo de aliança é a redução da incerteza tecnológica e de mercado, fundamental para se aumentar a vantagem competitiva dessas empresas.

O objetivo secundário foi parcialmente atingido. O estudo de caso permitiu a compreensão de como diferentes tipos de financiamento podem impactar a forma desse tipo de aliança estratégica; no entanto, o atual estágio de desenvolvimento da aliança estudada não permitiu que se verificasse essa suposição. Segue assim, como sugestão para estudos futuros, seja verificada a suposição de que, se a valorização das empresas como um só negócio for superior à soma do valor individual de cada uma, elas deverão buscar uma aliança do tipo *equity*, pois, dessa forma, o investidor aumentará a possibilidade de reduzir o risco, antecipar sua saída e aumentar o lucro.

O estudo de caso também fortaleceu o princípio central da VBR, confirmando que a combinação dos recursos essenciais das duas empresas depende da capacidade de seus gestores de reconfigurá-los. Se esses recursos são raros, escassos, especializados, complementares e capazes de adicionar valor efetivo aos produtos e serviços, eles podem ser utilizados como fontes de

vantagem competitiva, conduzindo as empresas que os empregam a um desempenho superior. O estudo complementou essa visão, revelando que a capacidade de seus gestores para reconfigurar tais recursos depende de sua habilidade em solucionar conflitos.

Adicionalmente, o estudo de caso confirmou que a habilidade que essas empresas desenvolvem na gerência desse tipo de alianças estratégicas pode ser considerada uma aptidão organizacional distintiva, fundamental para competir em ambientes de alto nível de incerteza tecnológica, permeados por tecnologias emergentes. O estudo complementou essa visão, verificando que o desenvolvimento dessa aptidão, na fase inicial das empresas, permite que elas entrem em parcerias futuras com uma visão mais clara sobre o que desejam, sabendo onde concentrar recursos e esforços, diminuindo as chances de serem injustamente exploradas por suas parceiras, em especial as de grande porte, como relatado em diversos estudos.

Por fim, contribuindo para o enriquecimento e aprimoramento de idéias a respeito da aplicação da VBR na análise de alianças estratégicas entre pequenas empresas, foi proposta uma adaptação do modelo conceitual de análise de alianças estratégicas, inicialmente apresentado por Teece *et al.* (1992). Essa adaptação buscou combinar o referencial teórico explicitado nos Capítulos 2 e 3 com os resultados obtidos no estudo de caso da aliança estratégica formada entre a Gavea Sensors e a FiberSensing. Apesar de se mostrar simples e robusto, o novo modelo conceitual é limitado por ter sido desenvolvido a partir do estudo de uma única aliança estratégica. Nesse sentido, segue como proposta para estudos futuros o teste desse modelo conceitual em outros estudos de caso, a fim de contribuir para seu refino e aprimoramento.

Tendo em vista que o tipo de aliança estratégica estudada neste trabalho reduz a incerteza tecnológica e de mercado, contribuindo para aumentar a vantagem competitiva das PEMINTECs, futuras políticas públicas de apoio à inovação tecnológica deveriam concentrar-se no estímulo à formação e consolidação de tais alianças. O governo deveria apoiar o desenvolvimento de instrumentos facilitadores de busca, filtragem e seleção de PEMINTECs de mesma base tecnológica, que se beneficiariam de tal tipo de aliança. A exemplo da aliança estratégica formada entre a Gavea Sensors e a FiberSensing, o Governo

também deveria financiar o compartilhamento de ferramentas de produtividade, como o PLM e o CRM, além de outras, de acordo com as características de cada indústria, de forma a propiciar o aumento da competitividade das empresas nacionais.

Devido à importância das PEMINTECs para a nova economia, futuras pesquisas deverão aprofundar os estudos sobre a “terceira geração de alianças estratégicas”, contribuindo ainda mais para a compreensão desse emergente comportamento estratégico.