

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Alvaro Luiz dos Santos Werneck

**Alianças Internacionais entre Empresas
Familiars Brasileiras e Multinacionais: Estudo
de Casos**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro
Setembro de 2017



Alvaro Luiz dos Santos Werneck

**Alianças Internacionais entre Empresas
Famíliares Brasileiras e Multinacionais: Estudo
de Casos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Angela Maria Cavalcanti da Rocha
Orientador e Presidente
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcus Wilcox Hemais
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Renato Dourado Cotta de Mello
COPPEAD

Prof^a. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 25 de setembro de 2017.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora

Alvaro Luiz dos Santos Werneck

Graduação em Comunicação Social pela PUC-Rio em 2000, MBA e-Business pela FGV-Rio em 2002, MBA Management pela PUC-Rio em 2014. Empresário pelo Planeta Orgânico e Green Rio Tec. Início das atividades no mestrado profissional em Administração de Empresas com ênfase em Estratégia em 2015.

Ficha Catalográfica

Werneck, Alvaro Luiz dos Santos

Alianças internacionais entre empresas familiares brasileiras e multinacionais : estudo de casos / Alvaro Luiz dos Santos Werneck ; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2017.

86 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Alianças. 3. Parcerias. 4. Estratégias colaborativas. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos empreendedores familiares brasileiros, que convivem com ética, e enfrentam, corajosamente, incertezas, desafios, conseguindo superá-los com motivações capazes de levar seus negócios além das fronteiras e gerando desenvolvimento econômico, empregos e um futuro melhor para o país

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Angela Maria Cavalcanti da Rocha, pela parceria e orientações na realização deste trabalho.

Aos professores e funcionários do IAG pelos ensinamentos e ajuda durante todo o mestrado.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

A toda minha família, presente como família empreendedora e apoiadora neste mestrado.

À minha esposa e meus filhos, sempre trazendo alegria nos intervalos dos estudos e elaboração desta dissertação em casa.

Resumo

Werneck, Alvaro Luiz dos Santos; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. **Alianças internacionais entre empresas familiares brasileiras e multinacionais: estudo de casos**. Rio de Janeiro, 2017. 86p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo busca investigar como empresas familiares brasileiras podem se internacionalizar através de alianças estratégicas com multinacionais. Foi feita uma revisão da literatura sobre alianças estratégicas com foco em sua aplicação prática à realidade das empresas familiares. A metodologia adotada foi o estudo de casos. Foram analisados dois casos de empresas familiares brasileiras, sendo uma de pequeno e outra de grande porte, cujas experiências principais foram com alianças em marketing. As alianças foram bem-sucedidas em auxiliar o processo de internacionalização das empresas estudadas. Verificou-se que características das alianças tiveram papel relevante na internacionalização das empresas.

Palavras- chave

Alianças; Parcerias; Estratégias Colaborativas.

Abstract

Werneck, Alvaro Luiz dos Santos; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. (Advisor). **International Alliances between Brazilian Family Firms and Multinationals: Case Studies.** Rio de Janeiro, 2017. 86p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study aimed at investigating how Brazilian family firms can internationalize by means of strategic alliances with multinational corporations. A literature review on strategic alliances was carried out focusing on the practical application to family firms. The study used the case method of investigation. Two cases of Brazilian family firms were analysed. One company was small-sized and the other large-sized, and their most relevant experiences were with marketing alliances. The alliances were successful in supporting the internationalization process of the firms studied. Certain characteristics of the alliances had a relevant role in the companies' internationalization.

Keywords

Alliances; Partnerships; Cooperative Strategies.

Sumário

1. Introdução	11
1.1. Motivação	11
1.2. Objetivo Principal	11
1.3. Importância do Tema	12
1.4. Definição de Empresas Familiares	12
1.5. Delimitação do Estudo	13
2. Referencial Teórico: Alianças Estratégicas	14
2.1. Conceitos e Teorias em Alianças Estratégicas	14
2.2. Motivações, Modos e Acordos em Alianças Estratégicas	17
2.3. Governança e Relacionamento na Aliança	21
2.4. Empresas Familiares na Internacionalização	26
2.5. Alianças em Marketing	30
2.5.1. Aliança em Conhecimento e Inovação para Novos Produtos	31
2.5.2. Aliança na Distribuição e Vendas	32
2.6. Performance em Alianças Internacionais	34
2.7. Questões Políticas e Geográficas em Alianças Estratégicas Internacionais	39
3. Metodologia	40
3.1. Estudo de Caso	40
3.2. Seleção dos Casos	41
3.3. Coleta e Análise de Dados	42
4. Resultados	45
4.1. Estudo de Caso da Aliança entre a Eco Orbis e Germania Fairs ..	45
4.1.1. Panoramas da Indústria de Feiras no Brasil	46
4.1.2. Histórico de Relacionamento entre Eco Orbis e Germania Fairs	47
4.1.3. Desenvolvimento da Parceria	48
4.2. Estudo do Relacionamento da Granado com Le Bon Marché e Grupo Puig	59
4.2.1. Histórico: Casa Granado, Le Bon Marché e Grupo Puig	59
4.2.2. Parceria Comercial da Casa Granado com Le Bon Marché	62
4.2.3. Parceria Comercial da Casa Granado com o Grupo Puig	66
5. Conclusões	69
5.1. Relação por confiança e opção por um parceiro familiar (ou “extensão” da família) foi positiva:	69
5.2. Modelo de governança com flexibilidade foi positivo nas alianças	70
5.3. Diferencial competitivo da aliança estratégica de marketing	71
5.4. Perfil dos sócios e executivos qualificados é relevante para o sucesso da aliança	72
5.5. Outras medições e fatores para análise da performance	72
5.6. Fatores que levaram a relações negativas na aliança	73
5.7. Considerações Finais	74
6. Referências bibliográficas	76
Anexos	80

Lista de figuras

Figura 1: Seis Dimensões de Internacionalização.....	16
Figura 2: Fatores de pressão e atração para decisões de expansão global de negócios familiares	27
Figura 3: Relação entre Propriedade Familiar e Empreendedorismo Internacional.....	29
Figura 4: Modelo conceitual de cooperação em alianças estratégicas através de canais de distribuição	34
Figura 5: Atingindo Vantagem Competitiva através de Alianças Estratégicas.....	35
Figura 6: Processo sistemático em parcerias internacionais.....	36
Figura 7: Modelo de performance em alianças estratégicas internacionais – ISA.....	37
Figura 8: Método do Estudo de Caso	41
Figura 9: Macrosssegmentos de feiras de negócio no Brasil.....	46
Figura 10: EkoFair Brasil – Feira.....	83
Figura 11: EkoFair Brasil – Palestras	83
Figura 12: AgriVerde (setor criado pela Eco Orbis dentro da EkoFair Brasil)	83
Figura 13: EkoFair Brasil – estande e produtos	84
Figura 14: Produtos Granado no Le Bon Marché.....	85
Figura 15: Le Bon Marché	85
Figura 16: Representantes da família Puig, entre sócios e diretores da empresa	86

Lista de quadros

Quadro 1: Motivos subjacentes à entrada de empresas em alianças estratégicas	18
Quadro 2: Exemplos de Arranjos Colaborativos.....	20
Quadro 3: Variáveis que Afetam a Complexidade da Governança	25
Quadro 4: Quadro comparativo de alianças estratégicas dos casos.....	71
Quadro 5: Medidas de satisfação dos parceiros brasileiros em suas alianças estratégicas internacionais (através dos casos citados na dissertação).....	72
Quadro 6: Comparação do espaço nacional e internacional ocupado na EkoFair 2007	82
Quadro 7: Expositores por país na EkoFair 2007.....	82

1. Introdução

1.1. Motivação

Empreendedores buscam em seus negócios o crescimento das empresas e diferenciais competitivos. Entre as estratégias que podem ser adotadas, estão as alianças estratégicas, podendo melhorar tanto o desempenho no mercado interno como servir para entrar no mercado externo. Diante de um cenário cada vez mais competitivo, empresas familiares podem encontrar em parceiros internacionais o salto adicional que precisam para obterem o diferencial que poderá permitir se colocarem à frente de seus competidores e obterem melhores resultados.

Entretanto, empresas deste porte correm riscos, ao se aliarem a grandes parceiros internacionais, empenhando um esforço excessivo ou mesmo tendo seus negócios absorvidos por possuírem menos recursos e menos velocidade de aprendizado. Desta forma, muitas empresas familiares dedicam-se a buscar uma combinação ideal de colaboradores que se complementem de forma positiva e com conflitos minimizados, especialmente ao trabalharem com empresas no mercado internacional.

Identificar oportunidades com as alianças estratégicas, reconhecer as barreiras existentes, identificar formas para obter melhor performance e buscar parceiros internacionais junto a gestão familiar são motivações para esta pesquisa. Como empreendedor e consultor, obter estes conhecimentos são de grande importância para minha vida profissional.

1.2. Objetivo Principal

O objetivo principal da dissertação é responder à pergunta: como empresas familiares brasileiras podem se internacionalizar através do desenvolvimento de alianças estratégicas com multinacionais estrangeiras?

Para atingir esse objetivo, são analisados dois casos de empresas familiares brasileiras (uma de pequeno porte e outra de grande porte), em que as experiências principais foram com alianças em marketing.

1.3. Importância do Tema

A internacionalização de empresas familiares é um campo ainda muito novo com conhecimento limitado disponível (KONTINEN e OJALA, 2010).

Apesar da base de conhecimento em empresas familiares estar em expansão, as descobertas presentes em diferentes áreas são ainda recentes e buscando entendimentos que se encontram longe de ser conclusivos (PUKALL e CALABRÒ, 2014). Diante disso, esses autores recomendam ainda um uso mais frequente de estudos de caso para se estudar a internacionalização de empresas familiares, além de uma grande quantidade de pesquisas serem ainda necessárias (tanto qualitativas como quantitativas) (KONTINEN e OJALA, 2010).

Empresas familiares em estágio inicial de internacionalização têm o desafio de colaborarem com empresas de grande porte internacional conseguindo resultados que permitam obterem um saldo positivo na relação, já que a velocidade de aprendizado das empresas maiores, normalmente, é maior. Além disso, empresas familiares brasileiras podem obter diversos benefícios realizando alianças estratégicas internacionais, através das diversas formas de colaboração.

Conhecer experiências anteriores, tanto em seus resultados positivos como negativos, pode beneficiar futuros empreendedores familiares que desejem expandir seus negócios através desta forma de internacionalização.

1.4. Definição de Empresas Familiares

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2016), empresas de controle familiar ou multifamiliar são organizações que possuem duas formas de controle:

- Definido: através de um sócio ou grupo de sócios, vinculado por acordo ou controle comum, que possui mais de 50% das cotas com direito a voto;
- Difuso: “exercido por sócio ou grupo de sócios que não esteja vinculado por acordo de sócio, sob controle ou representando interesse comum, detentor de parcela relevante do capital votante, porém inferior a 50% em que uma ou mais famílias detêm o poder de controle” (IBGC, 2016, p.9)

Ainda segundo o IBGC (2016), nas fases iniciais (primeira e segunda gerações familiares), existe uma sobreposição natural destes dois grupos”.

Brenes et al. (2011, p.280) definem empresas familiares simplesmente como “uma empresa em que a propriedade e gestão são realizadas majoritariamente por uma única família”.

Em pesquisa realizada pelo Sebrae (2015), cerca de 57% dos pequenos negócios formais foram identificados como empresas familiares no Brasil.

A multinacional PwC (2016) realizou pesquisa global, incluindo dados específicos sobre empresas familiares brasileiras: no Brasil, as empresas familiares têm cerca de 8% do faturamento através de exportações, enquanto, no mundo, o percentual (em crescimento, a cada ano) é de aproximadamente 25%.

1.5. Delimitação do Estudo

Serão analisados acordos utilizados (com ou sem participação acionária), não entrando na análise de joint ventures.

Não serão analisadas redes de alianças, uma vez que os casos selecionados referem-se a alianças entre duas empresas - uma empresa brasileira e uma europeia - em três situações.

2. Referencial Teórico: Alianças Estratégicas

Os conceitos de alianças estratégicas adotam diferentes visões, tanto considerando a época em que foram definidos, como pelo posicionamento de seus autores. Além disso, os temas estudados são bastante abrangentes, inclusive quando se trata de alianças voltadas para a internacionalização de empresas, não sendo possível abordar nesta dissertação de forma completa a relação teórica entre elas e os estudos de casos.

Desta forma, as áreas analisadas na dissertação estão relacionadas àquelas que têm afinidades com os estudos de casos, partindo dos objetivos citados. Buscou-se primeiro conceituar o tema e teorias relacionados prosseguindo, com as áreas de pesquisa em alianças estratégicas. A internacionalização é detalhada dentro de cada subitem, assim como a relação com empresas familiares.

No referencial teórico, os conceitos foram relacionados de acordo com os seguintes subitens:

- Conceitos e Teorias em Alianças Estratégicas Internacionais
- Motivações, Modos e Acordos em Alianças Estratégicas
- Governança e Relacionamento na Aliança
- Empresas Familiares na Internacionalização
- Alianças em Marketing
- Performance em Alianças Internacionais

2.1. Conceitos e Teorias em Alianças Estratégicas

Diferentes denominações são utilizadas para alianças, que foram tratadas de formas similares nesta análise, tais como: parcerias, cooperação ou colaboração estratégica.

Algumas análises são preliminares em relação ao tema das alianças estratégicas. Adler (1966) descreveu o marketing simbiótico, apresentando a possibilidade de relação entre empresas pela criação de um agrupamento temporário ou por uma terceira corporação formada pelos participantes - o

principal objetivo, de uma forma ou de outra, é buscar as vantagens a serem obtidas por meio desta relação.

Varadarajan e Cunningham (1995, p.282) definem alianças estratégicas como: “manifestação de estratégias cooperativas interorganizacionais, implicando no agrupamento de recursos e competências específicas pelas organizações, a fim de alcançar objetivos comuns e objetivos específicos aos parceiros individuais”.

O tema da separação entre joint ventures e alianças estratégicas varia por autor. Gulati (2012) indica o elevado percentual de alianças mal sucedidas em empreendimentos colaborativos, referindo-se, separadamente, a alianças estratégicas e joint ventures.

Gomes et al. (2016) dividiram o tema de alianças estratégicas em quatro macro áreas: aspectos estratégicos, gestão de alianças, formato e design, áreas especializadas. Cinco temas consistem em áreas especializadas:

- performance em alianças;
- questões de gestão de recursos humanos;
- justiça organizacional;
- liderança e tomada de decisão;
- transferência de conhecimento e experiência de aprendizado.

Beamish e Lupton (2016) ressaltam a importância que as alianças estratégicas ganharam nos últimos cinquenta anos, à medida que foi aumentando a abertura econômica, complementada pelo crescente número de subsidiárias e transações de mercado: independente de serem com ou sem participação acionária, as cooperações que ultrapassam a fronteira são frequentemente chamadas de alianças internacionais.

Na área de internacionalização, atenção especial tem sido dada às alianças internacionais como um modo de entrada com especial atenção em ganho de mercado e influência nos custos de transação (GOMES et al., 2016).

Cavusgil et al. (2008) destaca que, diferente do investimento direto estrangeiro, onde se compete diretamente com os rivais, na colaboração

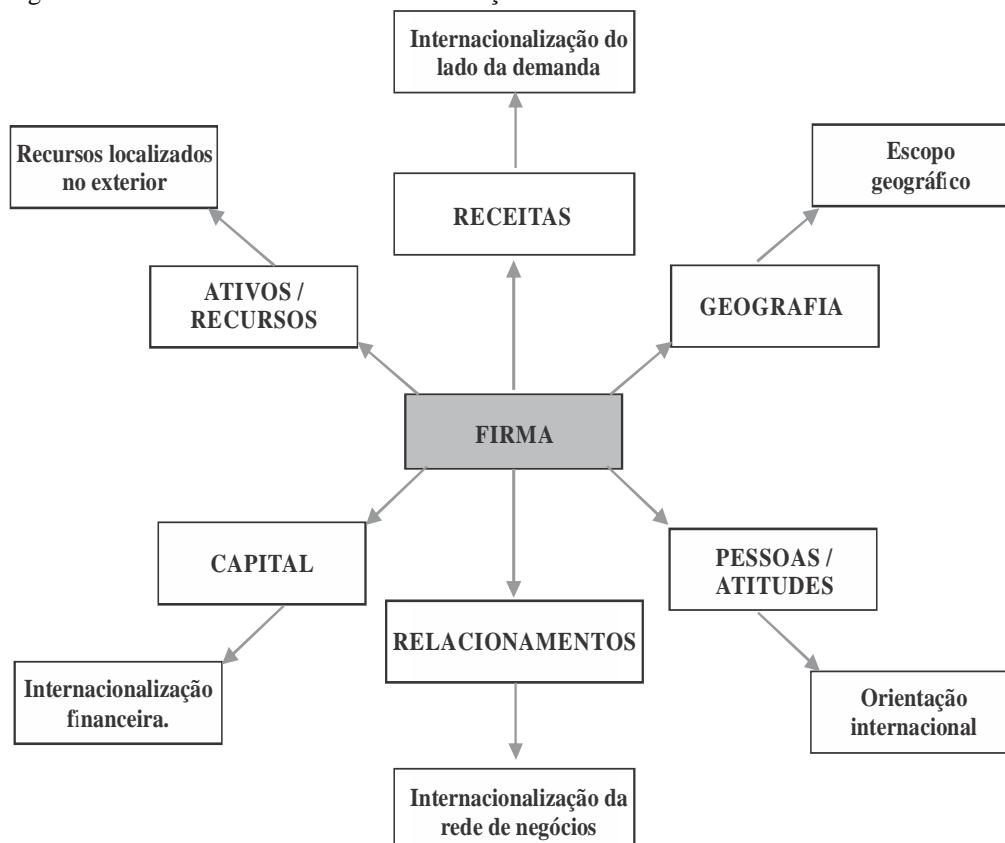
internacional, é possível que seja necessário cooperar com os competidores: mesmo que não seja competidor hoje, pode tornar-se futuramente, o que significa a necessidade de manter algum nível de conflito de forma a não abrir completamente suas competências.

Christoffersen (2013, p.69) apresenta a definição, a seguir, de alianças estratégicas internacionais (ISA – *International Strategic Alliances*): “colaborações de longo prazo envolvendo comprometimentos de recursos aos relacionamentos que servem aos objetivos estratégicos de dois ou mais parceiros baseados em países diferentes, ou que as operações colaborativas ocorram num país diferente de suas sedes”.

Empresas adotam alianças estratégicas internacionais pela dificuldade de operarem sozinhas, precisando ainda se diferenciarem e realizarem múltiplas funções no mercado internacional. (MEHTA et al., 2006).

Cerrato et al. (2016) identifica seis dimensões da firma, correspondendo a seis dimensões de internacionalização:

Figura 1: Seis Dimensões de Internacionalização.



Fonte: Cerrato et al. (2016), adaptado de Cerrato e Depperu (2011), p. 288

De acordo com Cerrato et al. (2016), as dimensões de internacionalização consideram:

- a internacionalização pelo lado da demanda sendo mensurada pela proporção das vendas externas para vendas totais, sendo amplamente usada para analisar PMEs;
- recursos alocados no exterior se referem ao percentual de ativos e funcionários alocados no exterior;
- escopo geográfico considera o número de países em que a firma opera e considera variações econômicas, políticas e culturais;
- orientação internacional do *top management* (gestores principais da empresa), através de suas experiências, motivações e atitudes;
- internacionalização da rede de negócios, que é um elemento de alta importância para pequenas empresas, uma vez que pode equilibrar a deficiência em recursos (por exemplo, para investimento direto estrangeiro) ou experiência em negócios internacionais;
- a dimensão financeira diz respeito ao quanto a empresa internacionaliza seus recursos financeiros ou quanto de capital acionário estrangeiro existe na empresa.

Outro tema relevante em alianças estratégicas é a seleção de parceiros, que se tornou assunto crítico como primeiro passo na formação de cooperações internacionais e, da mesma forma, passou a ser uma área que ganhou atenção especial por parte de estudiosos (BEAMISH e LUPTON, 2016).

2.2. Motivações, Modos e Acordos em Alianças Estratégicas

Hamel et al. (1989) exemplificam a colaboração competitiva através da formação de joint ventures, acordos de terceirização, licenciamento de produtos e pesquisas cooperativas, considerando ainda como fatores críticos o tempo que se ganha e a redução dos custos no desenvolvimento de novos produtos através da colaboração. A avaliação do resultado de alianças foi analisada considerando em que medida cada lado possuía mais força competitivamente e a duração da aliança não foi considerada necessariamente um motivo de sucesso.

Quanto às motivações para alianças, de acordo com Varadarajan e Cunningham (1995), o objetivo da aliança estratégica só será alcançado se oferecer vantagem estratégica competitiva e sustentável. Características que sejam exclusivas e não imitáveis são fundamentais para atingir este propósito. Desta forma, um simples relacionamento entre empresas terceirizadas e seus compradores, não poderia ser visto como uma aliança estratégica. No Quadro 1, estão presentes motivos para empresas entrarem em alianças estratégicas.

Quadro 1: Motivos subjacentes à entrada de empresas em alianças estratégicas.

<p><i>Motivos de entrada no mercado e relacionado a posicionamento de mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Obter acesso a novos mercados internacionais Eliminar barreiras para entrar nos mercados internacionais colocados por lei, fatores regulatórios e/ou políticos Defender o posicionamento nos mercados presentes Melhorar o posicionamento nos mercados presentes
<p><i>Motivos relacionados ao produto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Preencher lacunas na atual linha de produtos Ampliar a atual linha de produtos Diferenciar ou agregar valor ao produto
<p><i>Motivos relacionados ao produto/mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Entrar com novos domínios de produto/mercado Entrar ou manter a opção de entrar em indústrias em evolução cujas ofertas de produtos podem surgir como substitutos, ou complementos às ofertas de produtos da empresa
<p><i>Motivos relacionados à modificação da estrutura de mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Reduzir a ameaça potencial de concorrência futura Aumentar as barreiras de entrada/erguer barreiras de entrada Alterar a base tecnológica da concorrência
<p><i>Motivos relacionados ao tempo de entrada no mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Acelerar o ritmo de entrada em novos domínios do mercado de produtos, ritmo de P&D, desenvolvimento de produtos e/ou entrada no mercado

<p><i>Motivos relacionados à eficiência de uso de recursos</i></p> <p>Menores custos de fabricação</p> <p>Custos de marketing mais baixos</p>
<p><i>Motivos de extensão de recursos e redução de risco</i></p> <p><i>Pool</i> de recursos diante de grandes desembolsos necessários</p> <p>Menor risco em face de grandes gastos de recursos necessários, incertezas tecnológicas, incertezas do mercado e/ou outras incertezas</p>
<p><i>Motivos relacionados ao aprimoramento de habilidades</i></p> <p>Aprender novas habilidades com parceiros da aliança</p> <p>Melhoria das habilidades atuais trabalhando com parceiros da aliança</p>

Fonte: Varadarajan e Cunningham (1995), p.285

De acordo com Barney e Hesterly (2011), as alianças são também importantes para se estabelecer novos padrões em indústrias. É o caso de produtos relacionados à inovação, em que se trabalha em rede, buscando implementar uma nova tecnologia a um público em grande escala.

Com relação ao porte da empresa, Lee et al. (2012) indica que a literatura coloca pequenas empresas com alto risco de fracasso na internacionalização de negócios em comparação com competidores de grande porte, porém, os autores apresentaram uma análise mostrando que internacionalização de PMEs pode aumentar sua probabilidade de sobrevivência. Ao mesmo tempo que internacionalizar pode aumentar o grau de complexidade de suas operações, possivelmente, já limitadas, trata-se também de uma oportunidade de competir com grandes empresas, que poderão enfrentar o mesmo desafio de entrar em um mercado ainda desconhecido. Desta forma, evita-se também a competição com estas grandes empresas em seus mercados domésticos.

Contractor e Reuer (2014) destacam quatro principais motivos para cooperação entre empresas:

- aumento de receitas ou crescimento de mercado;
- eficiência ou redução de custos;
- compartilhamento ou redução de riscos;
- acesso a conhecimento ou aprendizado.

Mehta et al. (2006) coloca como motivações principais para alianças estratégicas internacionais desenvolver tanto a performance objetiva como subjetiva, além de critérios como: crescimento em vendas, *market share*, lucro líquido, através de uma relação de satisfação com o parceiro.

Em relação aos tipos de acordos, Teng e Das (2008) destacam três formas básicas de alianças utilizadas por outros autores:

- joint venture: entidade independente incorporada através de outros sócios;
- alianças de capital acionário minoritário: participação acionária através de uma ou mais empresas;
- alianças contratuais: sem transação acionária ou criação de nova entidade no acordo.

No Quadro 2, a seguir, são dados exemplos de arranjos relacionais:

Quadro 2: Exemplos de Arranjos Colaborativos.

	Arranjos não Contratuais	Arranjos Contratuais	Arranjos Baseados em Capital
Arranjos Multilaterais	Coalizão de lobby Padronização em conjunto Comunidades de aprendizado	Acordo de licenciamento Contrato para desenvolvimento em conjunto Aliança em branding	Sistema de pagamento compartilhado Consórcio de construção Sistema de reserva compartilhado
Arranjos Bilaterais	Negócio de vendas cruzadas Intercâmbio de pessoal em P&D Compartilhamento de informações de mercado	Consórcio de pesquisa Aliança de marketing internacional Parceria para exportação	Joint venture para novo produto Joint venture além da fronteira Joint venture local

Fonte: De Wit e Meyer, 2004, p.367.

No Quadro 2, é possível verificar os arranjos contratuais, não-contratuais e multilaterais ou bilaterais. A análise diferencia os acordos feitos apenas entre duas empresas com aqueles entre mais de duas empresas. Além disso, especifica algumas formas de acordos, como, por exemplo, as joint-ventures entre duas empresas em outros países, denominada de *cross-border*. As alianças internacionais também são citadas nos arranjos multilaterais, como em marketing internacional por companhias aéreas, consórcios para construção ou *lobbying* para indústrias.

Teng e Das (2008) apontam a importância da estrutura da aliança estratégica como fator crítico para o seu sucesso, incluindo modos de cooperação como exemplos: joint ventures, alianças com participação acionária minoritária, parceria aumentada entre fornecedor e comprador, produção em conjunto, oferta conjunta, código compartilhado em companhias aéreas, pesquisa e desenvolvimento em conjunto e marketing em conjunto.

2.3. Governança e Relacionamento na Aliança

Hamel e Prahalad (1989) definiram alguns princípios para que empresas tenham maior benefício na colaboração competitiva:

- Empresas precisam ficar atentas que seus colaboradores podem estar prontos a qualquer momento para desestruturá-los.
- Deve-se estabelecer limites nas cooperações, de forma a se definir quais informações serão compartilhadas e isso deve ser entendido pelos trabalhadores do dia a dia que irão se relacionar com os de outras empresas.
- É essencial que se aprenda com os demais participantes da aliança estratégica.

Também foram identificadas pelos autores condições nas quais pode haver ganho mútuo:

- Os objetivos estratégicos convergem enquanto os objetivos competitivos divergem;

- Os dois parceiros terem tamanho e poder modestos em comparação com os líderes na indústria;
- Ambos acreditam que podem aprender um com o outro e ao mesmo tempo protegerem suas propriedades intelectuais.

Por estarem relacionados à governança e estrutura de uma aliança, Contrator e Reuer (2014) apontam a análise do detalhamento de acordos como a nova direção para pesquisa em alianças estratégicas.

Dividindo a gestão de alianças em seis áreas, Gomes et al. (2016) relacionaram:

- gestão da comunicação;
- gerenciamento de risco e comportamento oportunista;
- confiança e controle;
- contratos e negociação;
- comprometimento;
- questões culturais.

Wit e Meyer (2004) introduzem o relacionamento entre organizações e, posteriormente, destacam quatro fatores relacionais que mais impactam alianças:

- Legitimidade: o que são considerados como comportamentos aceitáveis entre cada parte;
- Urgência: a pressão de tempo por resultados impacta cada lado de forma diferente;
- Frequência: a duração e quantidade de vezes com que interagem;
- Poder: a influência que cada lado tem nas decisões e comportamentos.

Uma aliança com alto nível de confiança entre parceiros permite a empresas manterem suas visões independentes, ainda que existam sobreposições de ações ou objetivos (BEAMISH e LUPTON, 2016).

A proximidade do relacionamento em uma aliança significa tanto a aproximação geral entre os parceiros como a afinidade na busca de seus objetivos (MEHTA et al., 2006).

Christoffersen (2013) relaciona, na literatura de alianças, a respeito do controle nas organizações:

- controle dominante de um dos parceiros pode ser visto positivamente, como forma de simplificar a relação na aliança, como também negativamente, se levar a conflito e frustração a um dos parceiros;
- controle dominante de um parceiro estrangeiro: pode-se identificar em parceiros de países desenvolvidos a possibilidade maior de terem tecnologias e recursos superiores aos de parceiros de países em desenvolvimento, permitindo maior poder de controle na relação;
- controle dominante do parceiro focal: existe um entendimento geral na literatura que o controle dominante do parceiro focal é positivo para a aliança.

Swaminathan e Moorman (2009) colocam a importância da complementaridade nas alianças como forma de cada lado poder focar em suas competências.

Seguindo o modelo VRIO, de Barney e Hesterly (2011), para que a aliança estratégica seja competitiva e sustentável, deve ser valiosa, explorando as oportunidades apresentadas, evitando as ameaças, além de ser rara e difícil de ser imitada:

- a raridade deve ser obtida através das diferenças geradas pela aliança e seus benefícios;
- especialmente, no mercado estrangeiro, alianças são mais difíceis e custosas de serem realizadas, tornando-se raras;
- alianças estratégicas bem sucedidas se baseiam também em relações pessoais, onde a confiança e empatia entre as partes são de grande

valor, não sendo possível imitar um relacionamento social específico;

- “fazer sozinho” e aquisições de empresas são substitutos para alianças.

Gestores com perfil mais cosmopolitano levariam suas empresas a uma expansão internacional, enquanto aqueles com visão local ficariam limitados ao mercado doméstico (Rocha e Silva, 2009). Algumas empresas latino-americanas conseguiram obter maior participação global através da visão de executivos seniores, profissionalismo e a presença de talentos de diferentes países nas empresas (Carneiro e Brenes, 2014).

Brenes et al. (2011) ao analisarem a governança e performance das empresas familiares, relacionam como vantagem a empresas familiares a possibilidade de líderes permanecerem em seus cargos por mais tempo, além de terem uma gestão com mais prudência, disciplina, buscando empregados de maior confiança e, tendo como resultado maior estabilidade ao negócio e relacionamentos mais longos entre os membros da organização. Ressalta-se ainda que empresas na primeira e segunda geração familiar não veem a necessidade de formar um conselho para tomada de decisão.

Apesar de alianças estratégicas permitirem a pequenas empresas e novos empreendimentos vencerem barreiras relacionadas à entrada em mercados estrangeiros, existe o risco de se tornarem dependentes desses parceiros e também em relação aos seus objetivos. (LEIBLEIN e REUER, 2004)

Contrator e Reuer (2014) indicam quatro fatores para determinar a governança de uma aliança com base em acordos e contratos, assim como seus detalhamentos:

- a missão de aliança e sua consequência aos envolvidos;
- variáveis específicas da negociação, como o tipo de conhecimento envolvido, tamanho dos ativos envolvidos tanto do ponto de vista financeiro como de gestão;
- experiência dos envolvidos e o nível de interatividade entre eles;

- variáveis ambientais, como risco, por exemplo;

Quadro 3: Variáveis que Afetam a Complexidade da Governança.

Variáveis que afetam a complexidade da governança		
Específico do negócio	Relacional	Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> • Natureza do conhecimento <ul style="list-style-type: none"> - Complexidade - Novidade - Imitabilidade - Tácito • Tamanho do compromisso <ul style="list-style-type: none"> - Investimento financeiro - Compromisso do pessoal • Especificidade do recurso • Grau de interdependência • Negócio central ou periférico? • Oportunismo do parceiro <ul style="list-style-type: none"> - Probabilidade - Consequências 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade relacional diádica <ul style="list-style-type: none"> - Confiança - Laços passados • Experiência da aliança • Experiência internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção de IP e exigência legal • Intensidade da concorrência • Nivel de incerteza <ul style="list-style-type: none"> - Tecnológico - Mercado • Risco político • Normas da indústria e importância da reputação • Incorporação de rede • Número de potenciais parceiros da aliança

Fonte: Contrator e Reuer (2014), p. 245.

Com relação a pequenas e médias empresas (PMEs), onde grande parte das empresas familiares se incluem, Musteen et al. (2010) destacam a importância das redes de relacionamento para superar as dificuldades para entrar em novos mercados internacionais. Comentam também:

- que o relacionamento pessoal com laços mais fortes pode também impedir de se identificarem oportunidades existentes através de novos contatos ainda pouco conhecidos, sendo necessário checar a qualidade da informação oferecida que pode estar errada ou otimista demais;
- que utilizar tipos de comunicação similares, incluindo idiomas, por parte dos CEOs, facilita e agiliza o processo de internacionalização das PMEs, ainda que não implique em melhora na performance;
- participar de eventos específicos (feiras de negócios, convenções ou missões internacionais) é de especial importância para aumentar a rede de relacionamentos das PMEs.

No caso de alianças internacionais, o nível de pressão existente às subsidiárias pode impactar o relacionamento entre os parceiros, uma vez que precisam atender tanto aos resultados demandados como multinacional como no plano nacional (BEAMISH e LUPTON, 2016).

2.4. Empresas Familiares na Internacionalização

O aumento da competitividade global e a necessidade de diminuir a incerteza nos negócios, diante de baixo crescimento em mercados domésticos, vêm levando empresas familiares a deixarem sua preferência por mercados domésticos e buscarem a internacionalização (KONTINEN e OJALA, 2010; PATEL et al., 2012).

Pukall e Calabrò (2014) apresentam uma visão geral de quadros teóricos através de uma análise em 72 artigos sobre internacionalização de empresas familiares (de 1980 a 2012), identificando quatro visões de maior relevância em pesquisas neste campo - (i) até (iv), a seguir - e as teorias mais utilizadas para analisar a influência das famílias (v) nestes negócios:

i) visão de heterogeneidade da firma familiar:

- a forma mais comum de se medir o envolvimento familiar é pelo percentual de membros envolvidos na gestão ou presentes no conselho;
- como membros da família proprietária possuem relacionamentos com pessoais locais, existe maior propensão a se investir localmente, o que interfere em decisões de investimento direto estrangeiro mas não em exportações;

ii) Visão no processo de internacionalização: empresas familiares possuem resistência a modos de entrada em mercados estrangeiros que afetem sua independência, como alianças estratégicas, optando, geralmente, por exportações;

iii) Perspectivas de relacionamento: muitas empresas familiares conseguem compensar a falta de recursos necessários para internacionalização através

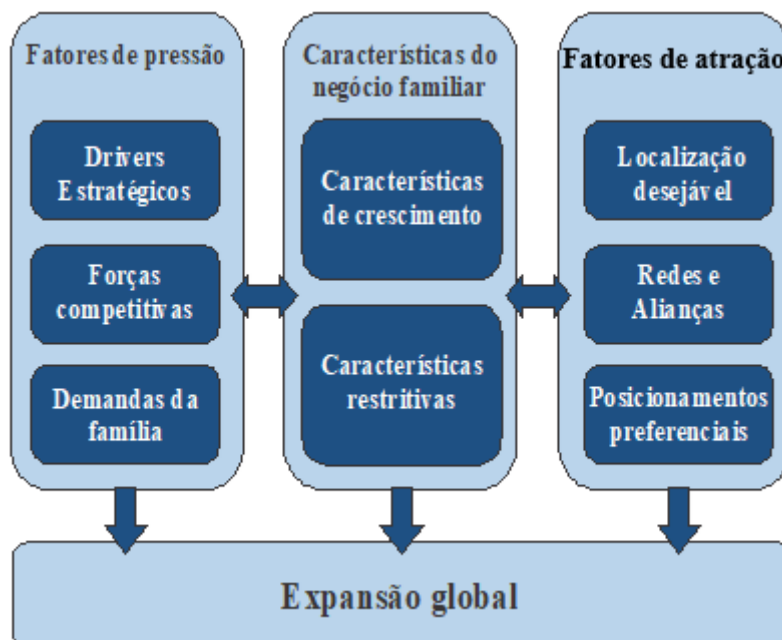
de recursos da própria família, o que pode afetar positivamente fatores relacionados, por exemplo, a tomada de decisões mais rápidas;

iv) Visão de recursos e capacidades: empresas familiares buscam a utilização de recursos próprios, de forma a evitar dívidas ou venda de parte da sociedade, o que leva a uma limitação de recursos financeiros;

v) A teoria de visão baseada em recursos foi a mais encontrada na revisão de literatura para se analisar a internacionalização de empresas familiares.

Na Figura 2, Patel et al. (2012) destacam fatores de pressão e demanda para negócios familiares buscarem expansão global. Entre os fatores de demanda estão alianças e redes, que permitem a internacionalização, por exemplo, por meio de outros parentes que residam no exterior e desejem cooperar com os negócios, ou ainda contatos que não sejam parentes mas façam parte da “extensão da família”, conceito que faz parte da cultura de alguns países.

Figura 2: Fatores de pressão e atração para decisões de expansão global de negócios familiares.



Fonte: Patel et al., 2012; adaptado de Etemad 2004, p.5.

Entre elementos que fortalecem a possibilidade de internacionalização de empresas familiares (PATEL et al., 2012; KONTINEN e OJALA, 2010), estão:

- características como relações de confiança interna - confiança é um fator crítico no processo de internacionalização, o que pode fortalecer também as relações externas à firma;
- tomar decisões mais ágeis, através de informalidade;
- possibilidade de se usar recursos mais econômicos, através do trabalho empreendedor dos próprios membros da família e também pelo seu capital financeiro próprio, gerando custos menores de governança;
- preferência por comprometimentos de longo prazo pode assegurar a permanência de parcerias e relacionamentos.

Por outro lado, existem elementos complicadores para a expansão global:

- aversão a risco, em função da necessidade de se preservar a riqueza socioemocional (SWE), e conflitos familiares (PATEL et al., 2012);
- gestores de empresas familiares são vistos como mais limitados para desenvolverem o processo de internacionalização;
- proprietários de empresas familiares buscam maximizar suas vendas em mercados estrangeiros que tenham mais afinidade do que buscarem intensamente novas oportunidades em países diferentes, fazendo com que adotem estratégias direcionadas ao interesse da família mas não necessariamente como melhor oportunidade de negócio e mercado alvo (KONTINEN e OJALA, 2010).

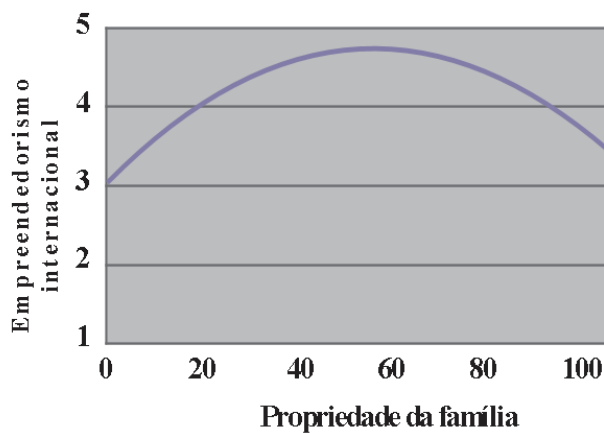
Empresas familiares também têm mais chances de obterem melhores resultados se tiverem capacidade de inovar e souberem otimizar os recursos disponíveis (KONTINEN e OJALA, 2010).

Com relação à riqueza socioemocional, Pukall e Calabrò (2014) destacam que o maior receio é a perda da ligação socioemocional com a empresa em decorrência do processo de globalização, sendo que muitos proprietários de empresas familiares possuem a maior parte de sua riqueza concentrada na firma.

Empresas familiares são baseadas fortemente no “capital social: através de linguagens compartilhadas, normas, obrigações e alto nível de confiança” (KONTINEN e OJALA, 2010, p. 105).

A Figura 3 de Sciascia et al. (2012) mostra que níveis moderados de propriedade familiar podem fortalecer o empreendedorismo internacional. Em níveis elevados de propriedade familiar, a ameaça de estagnação na empresa é necessária para motivar a internacionalização.

Figura 3: Relação entre Propriedade Familiar e Empreendedorismo Internacional.



Fonte: Sciascia et al. (2012), p.25

Pukall e Calabrò (2014) propuseram também um modelo integrativo de internacionalização de firmas familiares onde destacam a integração do modelo de Uppsala revisado por Johanson e Vahlne (2009) com mecanismos da riqueza socioemocional (SWE), ressaltando a importância dos relacionamentos e redes de contatos nos processos de internacionalização e destacando fatores como:

- o tamanho da empresa afetando o envolvimento com a riqueza socioemocional, ou seja, quanto mais a empresa crescer, maior será a aversão a riscos, inclusive de internacionalização;
- relacionamento com fatores de propriedade e estrutura de governança, identificando qual estágio temporal encontra-se a empresa familiar (a qual geração pertence o negócio atualmente);
- a resistência a entrar em determinados relacionamentos ou redes podem diminuir ou parar completamente o processo de internacionalização;

- por outro lado, o medo de perda de riqueza socioemocional (por falência financeira, por exemplo) pode levar a adotar riscos ainda maiores através da internacionalização, que empresas não-familiares não realizariam;

Kontinen e Ojala (2010) notaram a presença do modelo de internacionalização de Uppsala como o mais utilizado em cinco estudos de internacionalização de empresas familiares, através de crescimento incremental, ainda que, em alguns casos, existe o modelo “*born global again*”, através da renovação da empresa com os sucessores.

2.5. Alianças em Marketing

Swaminathan e Moorman (2009) exemplificam autores e indicam como principais pesquisas em alianças de marketing temas relacionados aos resultados: relacionais, em vendas e em inovação. Consideram também que alianças em marketing aumentam o valor da firma de diferentes formas, citando os seguintes exemplos, em que foram relacionados ao aumento no fluxo de caixa:

- a possibilidade de se ganhar os clientes através de um varejista bem posicionado no mercado, aumentando ainda a velocidade no fluxo de caixa da empresa;
- oferecendo novos produtos, atraindo novos consumidores, satisfação, retendo consumidores;
- a geração de novos conhecimentos e aprendizado, não sendo necessário desenvolvê-los internamente, representa custos menores e maior velocidade na entrada de fluxo de caixa – ressaltando ainda que, em um ambiente global de pressão para ganho de produtividade, demanda reduzida e redução de despesas, este tipo de mecanismo torna-se extremamente importante;
- as capacidades dentro de uma aliança em marketing representam um ganho que irá fortalecer as experiências futuras de novas cooperações em marketing. Isso pode ser construído através da utilização de recursos para identificar bons parceiros e desenvolvendo maneiras eficientes de se

iniciar, implementar, desenvolver, crescer ou manter, e dissolver estas novas alianças.

Cita-se também tipos de alianças em marketing, o uso de marcas, força de vendas e promoção em conjunto, além da possibilidade de se ganhar mercado e novos clientes com flexibilidade, sem a necessidade da criação de joint ventures ou realizar fusões e aquisições (SWAMINATHAN e MOORMAN, 2009). O conhecimento de marketing adquirido através de uma aliança estratégica também é comumente útil para que empreendimentos possam entrar nos mercados de outros países (YU et al., 2011)

Alianças em marketing possibilitam a complementação de firmas que possuam novas tecnologias com aquelas que tenham informações de marketing valiosas, desenvolvendo a habilidade das firmas se adaptarem rapidamente a mudanças inesperadas no mercado, aumentarem seu nível de confiança e reduzindo os custos da internacionalização (YU et al., 2011).

Muitos autores consideram ainda que, quanto mais um parceiro tiver aprendido sobre os negócios no país ou região onde realiza sua parceria, maior será seu interesse em optar por investir em uma subsidiária ao invés de uma aliança (CHRISTOFFERSEN, 2013).

2.5.1. Aliança em Conhecimento e Inovação para Novos Produtos

Destacam-se duas correntes de aprendizado em alianças estratégicas internacionais, que é o conhecimento gerado dentro da aliança e o que ocorre como resultado posterior a ela. Os desafios gerados pelas cooperações internacionais, as negociações existentes e a sua gestão leva a um aumento no nível de competência dos parceiros. Enquanto a concorrência por conhecimento interno na aliança gera aumento de conflito, por outro lado, havendo complementaridade nos recursos e capacidades, o aprendizado entre as partes trará benefício mútuo (BEAMISH e LUPTON, 2016).

Transferência de conhecimento é uma área tópica para pesquisa, em que o processo de internacionalização aparece como um dos principais afetados através

das subsidiárias - aprendizado e experiência lidaram, principalmente, com questões relacionadas ao processo de internacionalização, influência da experiência da firma na entrada em mercados estrangeiros, além de experiência em decisões de franquias e o impacto na mudança de governança (GOMES ET AL., 2016).

Yu et al. (2011) consideram os conhecimentos tecnológico e em marketing estrangeiro como os tipos motivadores mais usuais para uma incursão no mercado internacional, sendo também a acumulação mais rápida de conhecimento um resultado do esforço de novos empreendimentos em alianças estratégicas. Portanto, impacta na transferência de conhecimento o fato de inovações tecnológicas terem um nível de mudança e aceleração rápido, enquanto muitas vezes mercados e culturas dos países se alteram pouco ou numa velocidade menor.

Em colaborações internacionais, firmas empreendedoras também precisam estar atentas no relacionamento com seus parceiros ao trocarem a transferência de tecnologias por acesso ao mercado, de forma a evitarem problemas morais e de seleção quanto aos seus parceiros. (LEIBLEIN e REUER, 2004)

A transferência do conhecimento de marketing por um parceiro estrangeiro em uma aliança tem um impacto inicial positivo, apesar de não se sustentar no longo prazo (YU et al., 2011).

A inovação em produto é um fator que afeta positivamente as vendas na exportação de pequenas e médias empresas, ajudando a compensar as dificuldades encontradas para empresas deste porte entrarem no mercado internacional. Além disso, treinamento de gestores (que não sejam do grupo familiar) em conhecimento internacional também impactam positivamente a performance (D'ANGELO et al., 2013).

2.5.2. Aliança na Distribuição e Vendas

Alianças estratégicas internacionais relativas a canais de distribuição têm como objetivo construir relações de longo prazo, gerando cooperação e

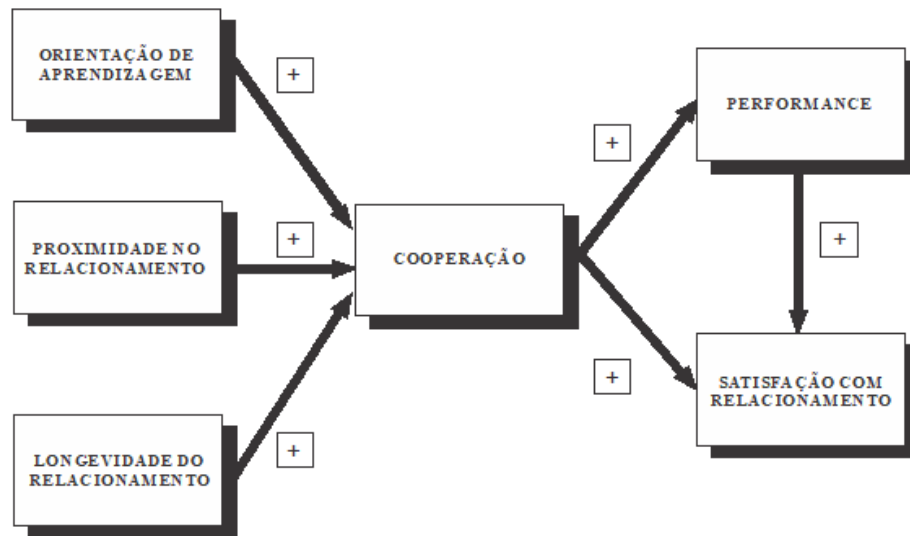
enfrentando, também, um grande desafio, especialmente quando a aliança não é uma entidade legal com regulamentações ou linhas de autoridades claras (MEHTA et al., 2006).

Firmas empreendedoras que buscam vendas internacionais assumem uma posição competitiva e agressiva, aceitando correr riscos e fomentando a inovação, de forma a tentar compensar desvantagens naturais no mercado internacional, como a falta de familiaridade com as condições locais (LEIBLEIN e REUER, 2004).

Mehta et al. (2006) desenvolveram um modelo conceitual (Figura 4) para relacionar a cooperação com fatores antecedentes a ela (orientação para aprendizado, proximidade de relacionamento e longevidade de relacionamento), assim como com a performance e satisfação de relacionamento, posteriores à cooperação, e chegando a algumas implicações sobre alianças estratégicas internacionais através de canais de distribuição:

- distribuidores com maior interesse em aprender com seus parceiros têm maior potencial de serem parceiros de longo prazo;
- fornecedores devem buscar se aproximar de seus parceiros de forma a criarem laços ainda mais fortes no futuro, gerando novas oportunidades, além de se manterem atentos quanto à impedimentos no seu relacionamento – como a aliança em canal de distribuição torna-se um sistema social, os sentimentos envolvidos demonstram a qualidade do relacionamento;
- a duração longa da relação não significa necessariamente que houve êxito, ou seja, uma cooperação duradoura pode significar que havia, por exemplo, apenas inércia – isso contradiz grande parte da literatura, que supõe relacionamentos longos resultarem em lucratividade e benefícios aos parceiros;
- a performance bem sucedida dos parceiros em canais de distribuição está associada à colaboração entre eles e à satisfação em seu relacionamento.

Figura 4: Modelo conceitual de cooperação em alianças estratégicas através de canais de distribuição.



Fonte: Mehta et al. (2006), p.1096.

Ao analisar o impacto de alianças estratégicas em empresas empreendedoras nas vendas internacionais, Leiblein e Reuer (2004) indicam não haver clareza quanto aos recursos e estratégias ideais para se aumentar as vendas de empresas empreendedoras no mercado internacional.

Para muitas empresas, especialmente para pequenas e médias, a exportação é uma das formas mais comuns de entrar em mercados estrangeiros, por envolver menos custos, riscos e recursos. (LEONIDOU et al., 2010).

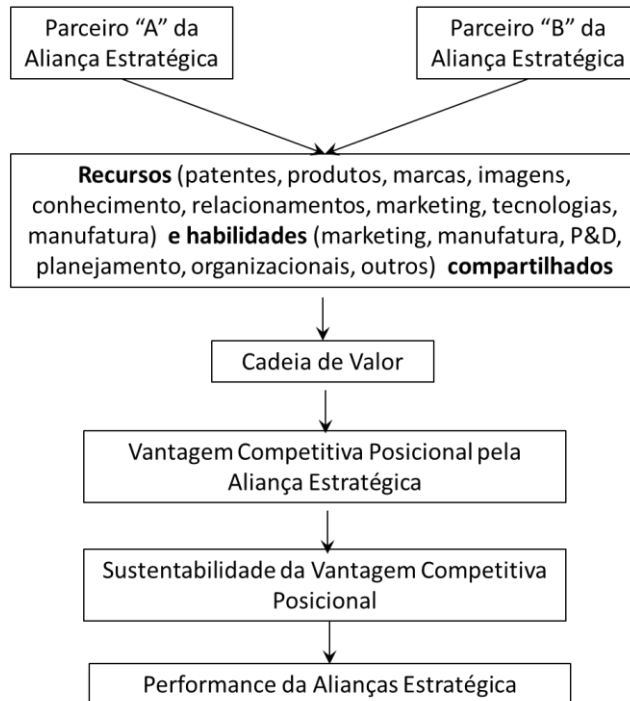
2.6. Performance em Alianças Internacionais

Christoffersen et al. (2014) realizou uma revisão da literatura sobre medidas, classificação e avaliações de performance em alianças estratégicas, relacionando três dimensões: domínio de atividades operacionais (atividades internas) ou financeiras (consequências das atividades internas e recursos utilizados), análise a nível de empresa ou entre organizações e fontes de dados subjetivas ou objetivas. A análise da performance da aliança estratégica como um todo pode ser resumida através de uma visão geral da performance nas demais dimensões.

Varadarajan e Cunningham (1995) destacam uma visão sobre como atingir a vantagem competitiva através de alianças estratégicas entre dois parceiros, (Figura

5), até se chegar a análise da performance e avaliarem até que ponto conseguiram atender suas metas em comum e individuais.

Figura 5: Atingindo Vantagem Competitiva através de Alianças Estratégicas.



Fonte: Varadarajan e Cunningham (1995) p. 292; adaptação própria

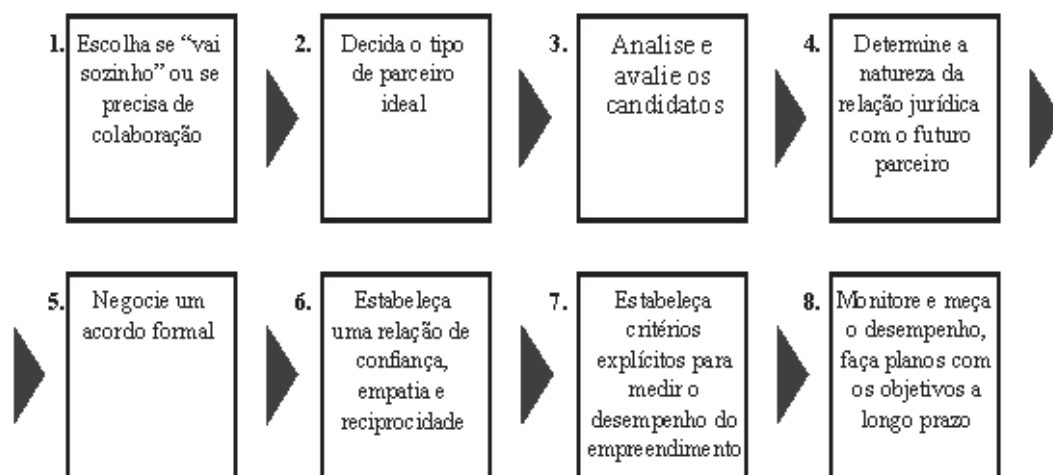
Christoffersen (2013) descreve medidas de performance obtidas da literatura em alianças estratégicas utilizando as seguintes dimensões:

- medidas subjetivas: questões relacionadas a avaliações em objetivos ou à satisfação, analisando a performance como um todo e podendo ser medidas através de escalas. São também as mais comuns utilizadas por autores para medir performances (CHRISTOFFERSEN et al., 2014);
- estabilidade: aliança é analisada, considerando os situações que levaram ao seu término, mudanças na participação societária, alterações contratuais, aquisição de um dos parceiros pelo outro ou por terceiros e não apenas questões financeiras como também seus objetivos;

- medidas financeiras: consideram dados financeiros ou contábeis para calcular percentual de crescimento. Por exemplo, vendas, retorno em vendas, retorno em ativos (CHRISTOFFERSEN et al., 2014);
- retorno acumulativo anormal (CAR): analisa a reação do mercado, sejam acionistas ou potenciais sócios, no momento do anúncio da aliança estratégica, não considerando a previsão da performance;
- avaliação da aliança realizada por uma terceira entidade (por exemplo, uma ONG);

A complexidade dos investimentos e estratégias colaborativas torna-se ainda maior em negócios internacionais, envolvendo questões políticas, econômicas, jurídicas, desafios com cultura e idioma. Destaca-se que a taxa de insucesso é ainda mais elevada em economias avançadas, apresentando um processo para realização de alianças estratégicas internacionais (Figura 6). Alguns fatores fortalecerão o sucesso dos empreendimentos colaborativos, como criar um conjunto comum de valores (às vezes, os objetivos de um dos parceiros muda no decorrer da aliança), planejar a organização da aliança, não dividir as competências essenciais e manter flexibilidade para se adaptarem a mudanças no decorrer da parceria. (CAVUSGIL et al., 2008)

Figura 6: Processo sistemático em parcerias internacionais.

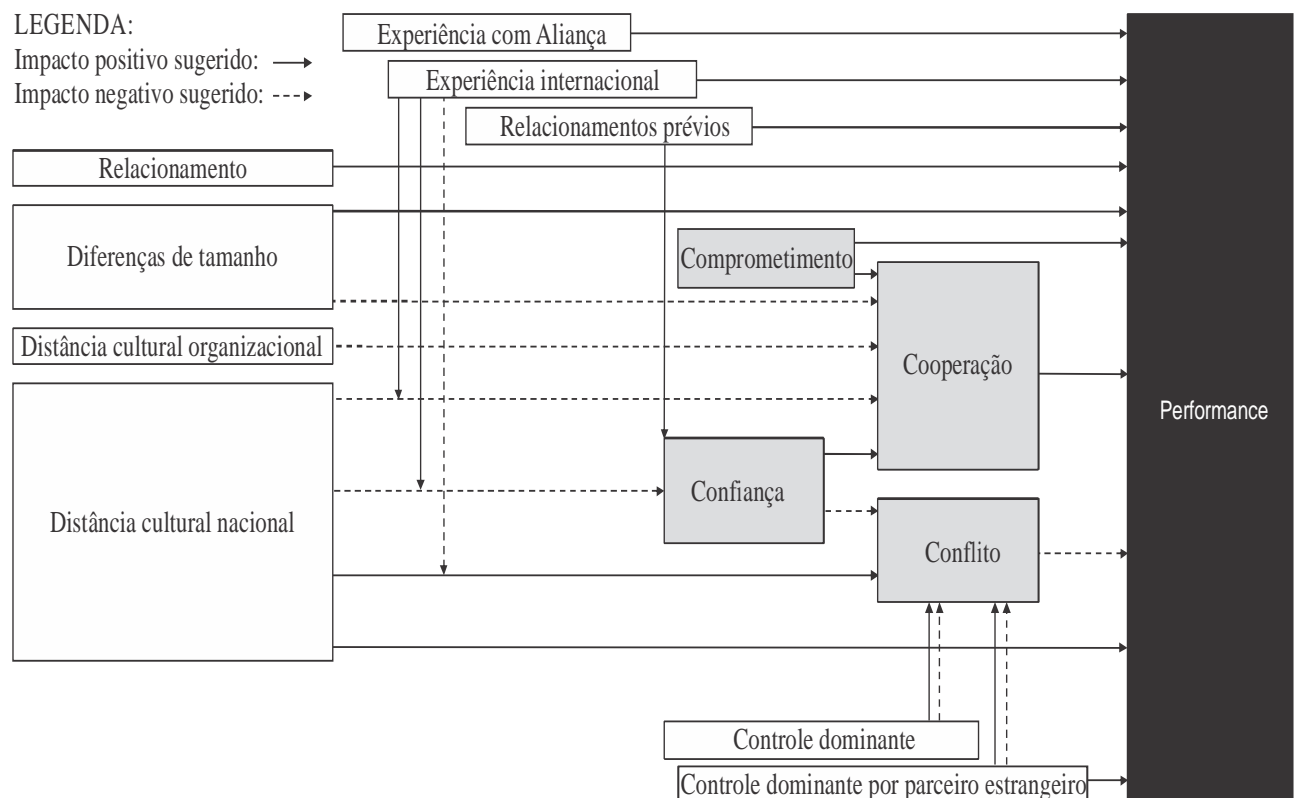


Fonte: Cavusgil et al., (2008), p.339.

Vendas, fatias de mercado, desenvolvimento de tecnologias, por exemplo, podem ser analisadas tanto de forma subjetiva como objetiva (CHRISTOFFERSEN et al., 2014).

Christoffersen (2013) desenvolveu um gráfico (Figura 6) em que relaciona antecedentes à performance, através dos argumentos teóricos e descobertas de autores em sua revisão de literatura;

Figura 7: Modelo de performance em alianças estratégicas internacionais – ISA



Fonte: Christoffersen (2013), p.73

Com relação aos antecedentes de performance da Figura 7, Christoffersen (2013) descreve como centrais os construtos de atributos comportamentais:

- comprometimento: intenção dos parceiros em continuar no relacionamento, onde autores consideram dimensões relacionadas a envolvimento de custos e benefícios e/ou a comprometimento emocional, utilizando diferentes medidas para cada;

- confiança: um elevado nível de confiança reduz custos, pois os parceiros passam a exigir menos controles e evita comportamentos oportunistas;
- cooperação: considera envolvimento dos parceiros em decisões mútuas e objetivos estratégicos;
- conflito: as medições de conflitos podem ser analisadas pela frequência com que ocorrem, o nível relacionado a desentendimentos culturais, relacionados a confiança, desentendimentos de personalidade.

Christoffersen (2013) também resume o entendimento com relação a dissimilaridades entre parceiros e experiência, também presentes na Figura 7 e descritos a seguir:

- diferenças de tamanho: argumentos se dividem entre o impacto positivo ou negativo, podendo gerar conflitos ou complementaridades;
- distância cultural nacional: falta de compreensão, comunicação e confiança entre os parceiros afeta a performance da aliança, havendo diversas dimensões a serem analisadas na distância;
- análise da similaridade nos níveis organizacionais e dos produtos dos parceiros;
- experiência em alianças: existe uma associação positiva entre experiências anteriores com alianças e performance;
- experiência internacional: também há relação positiva nos estudos envolvendo experiência internacional e performance em alianças, medindo-se através do número de anos em um relacionamento deste tipo, quantidade de subsidiárias, percentuais de vendas no exterior ou em uma determinada região;
- relacionamentos anteriores: a experiência anterior na relação entre os próprios parceiros é vista de forma positiva quanto ao impacto na performance da aliança.

2.7.

Questões Políticas e Geográficas em Alianças Estratégicas Internacionais

A competição na América Latina vem se tornando cada vez mais intensa, não apenas através de empresas locais, como também por muitas empresas globais que enfrentam estagnação em seus mercados e buscam oportunidades nos mercados emergentes (CARNEIRO e BRENES, 2014). No caso do Brasil, apenas em 1994 obteve-se um plano de estabilização econômica, que permitiu estabilizar a inflação a níveis aceitáveis e sustentáveis, retirando uma das fontes principais de incerteza, que prejudicavam seu posicionamento no mercado externo, assim como sua vulnerabilidade financeira (ROCHA e SILVA, 2009).

Diferentes motivos podem explicar por que empresas brasileiras são retardatárias no cenário internacional, mesmo quando comparadas com as latino-americanas, sendo, uma das hipóteses, o grande mercado doméstico combinado com o tamanho menor de empresas nacionais o que afetou tanto exportação como outras formas de internacionalização (ROCHA e SILVA, 2009).

O crescimento econômico na região latino-americana levou a uma alavancagem de negócios locais, obtendo-se um crescimento que permitiu sua participação em mercados globais (CARNEIRO e BRENES, 2014).

Particularmente, em economias que se tornaram abertas a poucas décadas, como em países da América Latina, Leste Europeu, Sudeste da Ásia e Rússia, alianças internacionais se tornaram instrumentos de entrada nestes mercados, particularmente através de joint ventures. Muitas das formas de entrada em mercados internacionais de forma cooperativa ocorriam por necessidade, não por opção, o que levou a formações de parceiros sem complementaridade em seus objetivos (BEAMISH e LUPTON, 2016).

3. Metodologia

3.1. Estudo de Caso

A análise foi feita através de pesquisa qualitativa, realizando um cruzamento de dois casos de alianças entre empresas familiares brasileiras e multinacionais estrangeiras, visando desenvolver diretrizes (*guidelines*) para alianças estratégicas internacionais.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso ganha maior importância quando se busca explicar fenômenos, através de uma pergunta envolvendo “como” ou “por que” ele ocorre. São questões tratadas ao longo do tempo, ao invés de se analisar frequências, por exemplo.

O estudo de caso também se diferencia dos estudos históricos por lidar com a observação direta dos eventos e entrevistas com as pessoas envolvidas (YIN, 2015).

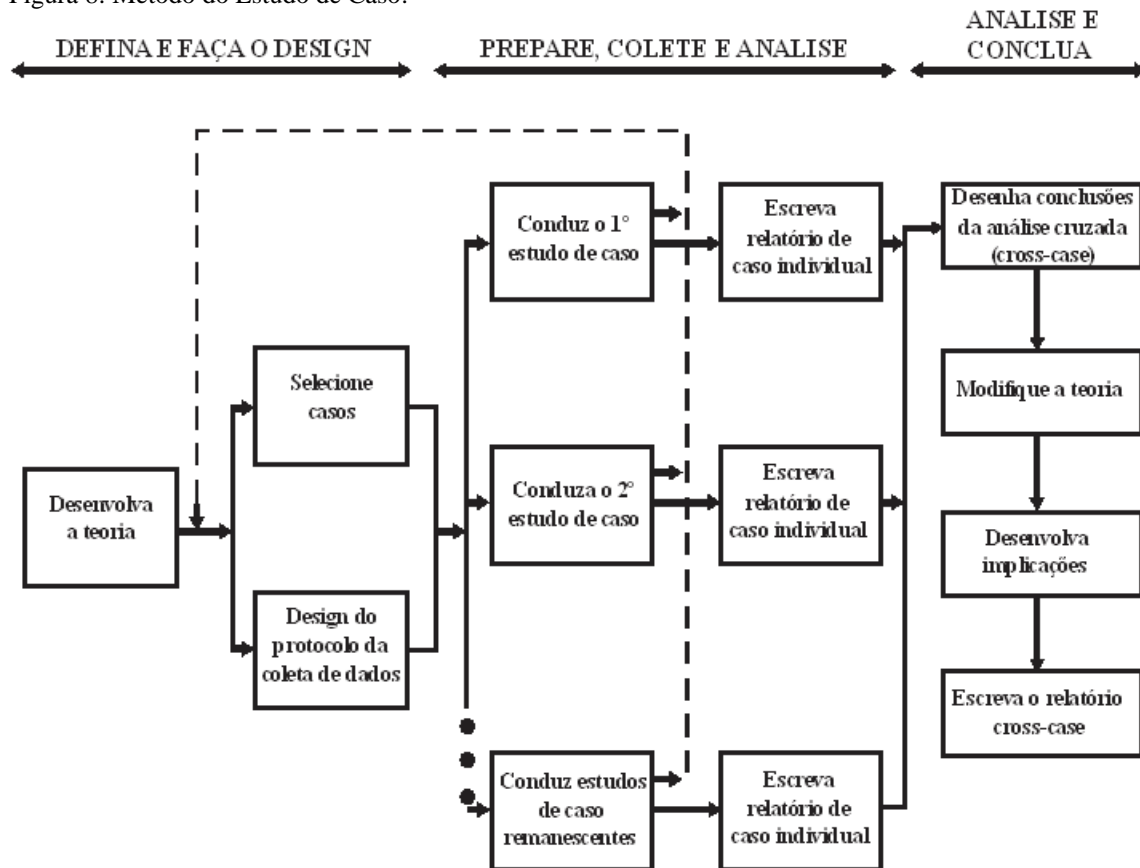
As estratégias para formação de alianças e internacionalização são o objeto deste estudo, que tem profundidade e detalhamento sob este enfoque.

A lógica de replicação literal foi buscada, ou seja, prevendo resultados similares para os dois casos diante da estrutura teórica desenvolvida (YIN, 2003, p. 47).

Foram analisados casos múltiplos (dois), através da sequência da Figura 8.

A seguir, iniciando: i) definição e design; ii) preparação e coleta e análise; iii) análise e conclusão.

Figura 8: Método do Estudo de Caso.



Fonte: Yin; Cosmos Corporation, (2003), p.50.

Nas alianças em marketing, foram analisados, especialmente, estratégia de marcas, vendas, inovação de produtos, promoção em ponto de venda e distribuição.

3.2. Seleção dos Casos

As empresas foram selecionadas a partir dos seguintes critérios: deveriam ser brasileiras, familiares, ter pelo menos um caso representativo de alianças estratégicas e permitir o acesso do pesquisador.

A primeira é a Eco Orbis, uma pequena empresa que trabalhou durante dez anos como representante comercial da Germania Fairs. Os nomes das empresas neste trabalho foram alterados, pois as entrevistas só foram permitidas nestas condições. Neste período, além da representação, realizaram juntos gestão de projetos e desenvolveram um novo evento. A representação foi encerrada

contratualmente, em 2011 através de um acordo entre as empresas. O período analisado foi, principalmente, entre 2006 e 2011.

A segunda empresa é a Granado. Fundada em 1826, a empresa passou por dificuldades financeiras no início dos anos 90, tendo sido adquirida por uma família e, conseguindo um crescimento significativo em sua receita desde então. Recebeu, em 2016, um aporte financeiro do grupo espanhol (da Catalunha) Puig, que se tornou sócio da Granado. O período analisado é entre 2012 e 2016, quando realizou uma aliança internacional em marketing e vendas com a loja de departamentos francesa Le Bon Marché, sediada em Paris.

O foco da análise nas alianças estratégicas nestes casos foi através das motivações que as levaram à cooperação, estratégias desenvolvidas e, quando possível, avaliação de seus resultados.

Os locais de entrevistas dos casos foram nos escritórios dos entrevistados ou em locais escolhidos por eles, de acordo com sua disponibilidade de agenda. Portanto, relacionado ao ambiente natural, sem levar os indivíduos a uma situação artificial, preferencialmente, face a face e conversando diretamente (Creswell, 2010). Apenas a sócia familiar da empresa Granado, que foi a segunda entrevistada na empresa, fez a entrevista por telefone.

As entrevistas realizadas foram somente com o lado brasileiro. Um dos motivos é a dificuldade de acesso aos responsáveis pelas alianças no exterior, sendo que, no caso da Germania Fairs, a empresa existe atualmente através de outra estrutura acionária e a alta direção com quem havia a relação já não está mais atuando neste mercado. No caso da Granado, o acesso à alta direção da parte francesa só poderia se dar por e-mail, sem acesso direto à alta direção, impedindo uma entrevista mais longa e com mais informações.

3.3. Coleta e Análise de Dados

Foram realizadas entrevistas com representantes da alta direção e sócios das duas organizações familiares brasileiras. As informações sobre as empresas também foram coletadas através da internet, pesquisando em revistas e jornais

online dos países de origem de cada lado (Brasil, França, Espanha e Alemanha), além dos websites institucionais de cada empresa. Catálogos e brochuras impressas de cada empresa com informações institucionais ou dos produtos também serviram como fonte de dados.

Para o estudo de caso da Eco Orbis:

Para análise do caso, foi entrevistada uma das diretoras e sócia familiar da Eco Orbis, cujo nome não será divulgado.

Foi realizada entrevista com a diretora da Eco Orbis em seu escritório. As respostas foram anotadas e, posteriormente, organizadas e transcritas para a dissertação. Dados da empresa brasileira, alemã e números referentes às feiras realizadas em cada país também foram fornecidas pela Eco Orbis. A empresa brasileira também dispunha de fotos arquivadas digitalmente de suas edições anteriores.

Durante as feiras Verde Rio 2017 (Rio de Janeiro) e EkoFair 2017 (Alemanha) ocorreu uma pesquisa de campo. Houve coleta de dados de catálogos, registro fotográfico dos eventos e uso de dados apresentados na área de palestras de ambos os eventos, quando especialistas do setor de alimentos e orgânicos apresentaram referências atualizadas do mercado global de alimentos, assim como do mercado de feiras nestas áreas.

Como forma de coleta de dados, foi utilizado roteiro de entrevista (ANEXO 1). Além disso, foram usadas fotografias digitais dos produtos e estandes.

Para o estudo de caso da Granada:

Foi realizada entrevista com a diretora de vendas da Casa Granada, Nazish Munchenbach em café, escolhido pela própria entrevistada na zona sul do Rio de Janeiro. A entrevista foi gravada através de aplicativo do celular, sendo, posteriormente, transcrita. Posteriormente, foi entrevistada, por telefone celular, Sissi Freeman, diretora de marketing e sócia da Casa Granada, tendo sido gravada também através de aplicativo e transcrita para a dissertação. O foco das entrevistas

foi a respeito da parceria com o Le Bon Marché e sobre a sociedade com Grupo Puig.

Também foram feitas anotações complementares para a entrevista com as duas representantes da Casa Granada. Como forma de coleta de dados, foi utilizado roteiro de entrevista (ANEXO 2). Além disso, foram usadas fotografias digitais dos produtos e do parceiro francês (Le Bon Marché).

Dados adicionais sobre as empresas analisadas e seus setores de atuação foram obtidos através da internet.

Os resultados foram analisados utilizando descrição dos casos, comparação dos casos (*cross-case analysis*) e comparação com os padrões teóricos identificados na revisão de literatura (*pattern-matching analysis*).

4. Resultados

4.1. Estudo de Caso da Aliança entre a Eco Orbis e Germania Fairs

O estudo de caso a seguir é entre a empresa brasileira Eco Orbis e a alemã Germania Fairs. Os nomes das empresas brasileira, alemã e da feira internacional foram disfarçados. A entrevista foi realizada no escritório da Eco Orbis com sua diretora executiva, principal sócia. A empresa é familiar, de pequeno porte, tendo sua equipe formada por três sócios (mãe, filho e o terceiro sócio visto como “extensão da família”), dois funcionários e dois profissionais autônomos que realizam serviços periódicos. A Eco Orbis, em 2012, teve faturamento de 420 mil reais, ano em que suas receitas já não incluíam mais a realização da feira em parceria com a Germania Fairs. Até 2010, incluindo a feira, o faturamento era de aproximadamente 2 milhões de reais.

A Germania Fairs foi a divisão internacional de uma empresa alemã organizadora de feira, que possui cerca de 150 feiras em seu portfólio, estando entre as 15 maiores promotoras do mundo e com mais de 400 funcionários em sua sede na Alemanha. Em 2011, seu faturamento global foi de 170 milhões de Euros. A empresa não é familiar.

A aliança entre as empresas esteve focada na realização de uma feira internacional no Brasil na área de alimentos ecológicos (especialmente, orgânicos) e na representação de feiras internacionais da empresa alemã pela Eco Orbis. O caso apresentado ocorre no período de 2000 a 2011, sendo o foco da análise entre 2006 e 2011.

A seguir, uma descrição breve do mercado de feiras no Brasil e sobre a indústria de alimentos orgânicos (um dos setores mais representativos da feira EkoFair), de forma a situar o caso nestes setores.

4.1.1. Panoramas da Indústria de Feiras no Brasil

De acordo com a União Brasileira dos Promotores de Feiras (UBRAFE) (2011), entidade que representa empresas envolvidas na organização de feiras de negócios no Brasil:

- as feiras de negócios brasileiras cresceram 680% de 1992 a 2012 (em área locada para a realização de grandes feiras);
- são realizadas mais de 2.220 feiras de negócios por ano no Brasil. A região Sudeste é a que mais sedia este tipo de evento, com 1.074 deles, o que representa 48% do total;
- esses eventos movimentam - entre vendas de espaços, ingressos de visitantes e serviços de infraestrutura e locação cerca de R\$ 16 bilhões a cada ano em negócios.

Na Figura 9, os principais macrosegmentos atendidos pelas feiras de negócio no Brasil:

Figura 9: Macrosegmentos de feiras de negócio no Brasil



Fonte: UBRAFE (2011)

Diversas empresas multinacionais alemãs de feiras têm atuação no Brasil, seja por representação ou com subsidiárias.

De acordo com informações institucionais da alemã Koelnmesse (2016), a empresa promotora de feiras investiu R\$ 20 milhões no Brasil, em 2016, para fazer do país base de expansão na América do Sul. Ainda de acordo com informações da empresa: “o plano da companhia com sede em Colônia é fazer do mercado brasileiro uma das fontes de receita para que as vendas anuais do grupo fora da Alemanha dobrem, de 20% para 40% da receita total, em até cinco anos.” A Deutsche Messe AG, empresa alemã promotora de feiras mundiais, assumiu, em 2013, 100% das quotas da sua filial no Brasil, a Hannover Fairs Sulamérica. Antes disso a empresa já possuía 51%.

4.1.2. Histórico de Relacionamento entre Eco Orbis e Germania Fairs

A Eco Orbis foi criada no ano de 2001 por três sócios, dois parentes (mãe e filho) e uma terceira sócia (“extensão” da família) que viram no mercado de produtos sustentáveis uma oportunidade de negócio. A empresa funcionava em escritório na zona sul do Rio de Janeiro, tendo dois sócios experiência de mais de vinte anos nas áreas de marketing e organização de pequenos eventos.

Em 2001, desenvolveram um website que se tornou uma referência na área de alimentos ecológicos e saudáveis no Brasil. Com uma versão em inglês, o endereço ganhou notoriedade num momento em que havia poucos endereços na internet com conteúdo em alimentação ecológica (principalmente orgânicos). O website permitiu a criação de um banco de dados e uma rede de relacionamentos para empresas, pessoas físicas, órgãos governamentais, entre outros. A empresa mantinha-se com serviços de marketing para pequenas empresas também atuantes na área de alimentos ecológicos, especialmente no estado do Rio de Janeiro.

Em 2002, foi convidada pela Germania Fairs para conhecer sua feira EkoFair, uma das maiores do mundo na área de alimentação ecológica. Na ocasião, foi apresentado um projeto para internacionalização da EkoFair, sendo o Brasil um dos países onde iria se estabelecer.

No ANEXO 3, há dados representativos dos resultados da edição de 2009 da EkoFair no Brasil em número de empresas expositoras na feira e países participantes.

4.1.3. Desenvolvimento da Parceria

A Germania Fairs procurou a Eco Orbis, por indicação de um produtor de arroz orgânico do Rio Grande do Sul, que indicou o website como referência de informações na internet. Então, a empresa alemã se aproximou da Eco Orbis através de um consultor especializado no mercado de alimentos ecológicos, apresentando a possibilidade de uma parceria público-privada (PPP) por meio do banco de desenvolvimento da Alemanha. Este projeto consistiria na realização de seminários em diversos estados brasileiros, com investimento compartilhado pelo banco de desenvolvimento e pela Germania Fairs. A Eco Orbis viajou para a Alemanha para participar pela segunda vez da EkoFair, dessa vez com o objetivo de falar a respeito do projeto PPP. Também foi convidado um grande organizador de feiras de São Paulo, entretanto o mesmo não se interessou, ficando a Eco Orbis como única convidada. Aceitou o desafio e iniciou o projeto PPP, que teve a duração de dois anos e meio.

Inicialmente, foram realizados seminários em doze estados brasileiros. O conceito do projeto era apresentar no Brasil o mercado de alimentos ecológicos (especialmente orgânicos), incluindo questionários com demandas, comentários e avaliações dos participantes, finalizando com uma apresentação de uma conferência a ser realizada na cidade do Rio de Janeiro no ano de 2003.

A conferência EkoFair Brasil superou todas as expectativas, lotando um hotel tradicional da cidade com mais de 800 participantes, a um custo de entrada e de exposição, na ocasião, considerado elevados. Através de um website oficial para o projeto, as iniciativas eram divulgadas. O trabalho executivo era inteiramente executado pela equipe brasileira, cabendo à empresa alemã fornecer apenas o uso da marca EkoFair de reconhecimento internacional e apoiando na divulgação internacional através de seu mailing. O projeto PPP tinha um relatório cujos subsídios eram fornecidos pelos parceiros brasileiros e o documento final

compilado pelo escritório alemão, que o remetia ao banco de desenvolvimento local.

Os seminários continuaram no ano de 2004, desta vez, com a ampliação do projeto para a América Latina. Novamente, o banco de desenvolvimento alemão e a Germania Fairs patrocinaram a realização dos seminários em nove países do continente, seguindo o mesmo modelo de realização dos eventos ocorridos no Brasil. A mesma metodologia de parceria da fase anterior foi adotada, assim como demais procedimentos.

Ao final de 2004, outra conferência internacional foi realizada, novamente no mesmo hotel na cidade do Rio de Janeiro. Desta vez, participaram representantes de outros países da América Latina subsidiados pelo projeto, levando o evento a uma dimensão internacional ainda maior.

Repetindo o sucesso de 2003, a conferência tornou-se a feira EkoFair Brasil, passando a ocorrer, em 2005, no Riocentro. O local apresentava diversas limitações, através do isolamento, na ocasião, sendo possível o acesso somente de carro ou ônibus para um público de negócios. Foi necessário oferecer ônibus para transporte entre os hotéis e o Riocentro, o que dificultou suas operações. Apesar do evento ter sido bem sucedido, havia uma impressão de que a feira teria maior potencial de crescimento se fosse realizada na cidade de São Paulo e não mais no Rio de Janeiro. Pavilhões mais modernos, públicos de negócios e melhor infraestrutura fortaleceram esta opção. Além disso, considerava-se a proximidade dos maiores produtores do país com a cidade de São Paulo com potencial para serem expositores ou visitantes do evento.

Em 2005, a Eco Orbis desenvolveu uma seção inovadora dentro da feira EkoFair Brasil, voltada a um segmento específico na área de agricultura e sustentabilidade. O conceito era diferenciado por estar integrado aos demais segmentos da feira. Para o desenvolvimento deste conceito, foi elaborado um documento (Fact Sheet), resumindo a descrição de produtos, serviços e público-alvo desta nova área, que foi chamada de AgriVerde.

A partir de 2006, a feira passa a ser realizada no Expo Center São Paulo. Neste ano, já não havia mais o apoio do banco de desenvolvimento alemão e o evento passava a necessitar de maior receita para viabilizar-se como negócio. Este motivo levou a um aumento no contato entre os parceiros do projeto. O conceito da AgriVerde despertou de tal forma interesse da Germania Fairs que foi enviado um representante ao Brasil de forma a estudar conjuntamente como este novo setor poderia crescer, aproveitando-se do know-how de eventos globais que a Germania Fairs possuía. O representante ficou uma semana no Rio de Janeiro, sendo realizadas reuniões de forma a se buscar padrões e regras de participação de expositores.

Segundo a entrevistada, havia empatia por parte dos sócios da Eco Orbis com a presidente da Germania Fairs e com o representante que foi enviado ao Brasil. Na edição de 2003, houve conflitos quanto aos métodos utilizados, uma vez que a Eco Orbis tinha pouca experiência na organização de feiras. Também houve resistência quanto ao fato de ser uma empresa pequena e a Germania Fairs de grande porte. Entretanto, posteriormente, o contato pessoal, especialmente entre a presidente alemã e os sócios brasileiros mais experientes, superou estas dificuldades e houve um entendimento entre os parceiros brasileiros e alemães quanto ao planejamento para organização da feira. A presidente da empresa alemã tinha por hábito se dirigir aos sócios brasileiros como *family* (família).

Acompanhando o desenvolvimento do mercado de alimentos ecológicos, a feira crescia lentamente, porém de forma constante e sustentável. Equilibrada em custos estáveis, ano após ano o número de expositores aumentava, assim como a quantidade de visitantes, o que se manteve até 2010. Tornou-se um evento de negócios, com foco nos participantes profissionais, embora também participassem consumidores com grande interesse no mercado

Tendo-se estabelecido como referência neste sentido, passou a atrair pavilhões internacionais. A Alemanha participava com representantes do Ministério da Agricultura de seu país, assim como empresas locais e representantes comerciais presentes no Brasil. Havia grande dificuldade em satisfazer este público, uma vez que o mercado de alimentos ecológicos no Brasil ainda era pequeno, ao contrário da Europa. Desta forma, havia alguma frustração

nos resultados dos negócios aqui realizados. O mesmo não ocorria com países sul-americanos, como a Argentina, onde as empresas passaram a identificar o mercado brasileiro como um grande comprador para seus produtos. A Argentina é um dos maiores produtores mundiais de produtos orgânicos e focava suas exportações para Europa e Estados Unidos.

O mesmo ocorreu com produtores da Bolívia. Um exemplo foi a quinua. O grão, que era desconhecido no Brasil, foi apresentado na EkoFair Brasil, através de expositores, que investiram na sua divulgação. A quinua é considerada um grão de elevado valor nutricional e a feira abriu mercado para este produto.

A edição brasileira da feira estava, portanto, num bom caminho, tornando-se para América Latina o que seu parceiro alemão representava no contexto mundial.

Entretanto, ao final de 2008, os representantes da Eco Orbis receberam a notícia que mudaria completamente o planejamento da EkoFair Brasil. A Germania Fairs havia adquirido uma empresa brasileira, passando a ter um escritório em São Paulo. Diante da existência de dois escritórios representantes, era necessário um entendimento entre eles, já que havia um contrato em andamento entre a Eco Orbis e a Germania Fairs.

O contato passou a ser feito entre os diretores das duas empresas. Porém, como explicado pela entrevistada, não houve entendimento entre eles e a parceria se encerrou no ano de 2011.

Fotos dos eventos realizados estão disponíveis no ANEXO 4.

Formas de Colaboração

A colaboração entre a Eco Orbis e a Germania Fairs foi formalizada através de um contrato de cooperação elaborado pela empresa alemã e revisado pela brasileira. No contrato, era estabelecido o modelo de negócio para a realização das feiras, incluindo realização de orçamentos, planejamento de marketing e outras atividades. Inicialmente, este contrato seguia orientações do projeto realizado em parceria com o banco de desenvolvimento da Alemanha, e

teve duração de dois anos e meio. Foi renovado então pelo mesmo período para realização da segunda etapa da parceria público privada com enfoque na América Latina. Desta forma, a Eco Orbis atuaria, principalmente, como executora das atividades no Brasil.

Uma vez que a parceria público-privada entre a Germania Fairs e o banco de desenvolvimento se encerrou definitivamente, o contrato passou a seguir um novo modelo. Haveria uma divisão na participação dos resultados da feira, onde a maior parte ficaria com o lado alemão e a menor com o brasileiro, que ainda receberia percentual de comissão de vendas e um *fee* anual previsto no orçamento para administrar a feira. Desta vez, a Eco Orbis passaria a ser a representante oficial das feiras EkoFair realizadas em outros países, o que significaria receber uma comissão de vendas para a venda de estandes nestes países. Com relação à organização da EkoFair no Brasil, representando o principal faturamento resultado da parceria, o contrato destacava a Eco Orbis como responsável por toda a execução da feira, inclusive o marketing na América Latina. A Germania Fairs participaria da promoção internacional através de seu *mailing* global, porém, divulgando conjuntamente as demais edições EkoFair no mundo. Ao final de cada edição no Brasil, a documentação referente a custos e receitas do evento seria enviada para a Alemanha junto com uma planilha Excel, de forma que fossem conferidas por um responsável local.

O planejamento de cada edição se iniciava ao término da própria feira, aproveitando a presença de representantes da Alemanha no Brasil. Após o último dia do evento, organizadores de ambos países se reuniam, fazendo uma breve avaliação geral do evento: avaliação do movimento da feira em relação ao número de visitantes e expositores, estimando resultados financeiros e formalização dos números finais do evento para gerar um documento representativo ao evento em termos quantitativos e para uso na promoção da edição do ano seguinte. O contato entre as empresas parceiras permaneceria posteriormente virtualmente, principalmente, por e-mail. Eventualmente, haveria contatos por telefone.

Uma vez que a feira ocorria sempre no segundo semestre, o encontro pessoal seguinte era feito na edição da EkoFair na Alemanha, que ocorria no primeiro semestre. Nesta ocasião, as empresas avaliavam como caminhava a

promoção junto aos expositores, pois já existia tempo suficiente para que se soubesse se o retorno das empresas quanto à venda de estandes e patrocínios caminhava de forma positiva ou negativa. A realização da feira na Alemanha era também um importante momento para promoção de todas as edições globais da EkoFair, uma vez que a feira trazia expositores e visitantes de todo o mundo.

A cooperação entre as empresas do Brasil e Alemanha também ocorreria gerando aprendizado mútuo. Entretanto, as visões eram diferentes. Representantes da Alemanha viajavam ao Brasil para ensinar metodologias de organização e promoção de feiras. Um representante do Brasil também passou um período de duas semanas na Alemanha de forma a continuar o aprendizado. Ainda que a experiência em organização de eventos da empresa alemã, em comparação com a brasileira, fosse muito maior, os sócios da Eco Orbis não percebiam uma preocupação dos representantes da Alemanha em aprender com a empresa brasileira sobre a organização de eventos. Entretanto, havia o interesse em conhecer oportunidades de negócios, o mercado brasileiro, seus principais *stakeholders*, hábitos e culturas locais, especialmente nas cidades onde as feiras ocorreriam (Rio de Janeiro e São Paulo).

Por ser uma empresa pequena, somente três pessoas ficavam a frente do contato e da parceria com os representantes alemães. Por parte dos brasileiros, havia o interesse em aprender mas também não havia a preocupação em tentar ensinar aos alemães. Para a entrevistada, pareciam reações espontâneas e culturais de cada parte, sem se perceber nenhuma intenção oculta de cada um em agir desta forma.

O interesse em realizar conjuntamente atividades variava de acordo com o representante da Alemanha que vinha ao Brasil. Representantes mais experientes (com mais de 20 anos de mercado em eventos internacionais) vinham com mentalidade aberta a ouvir ideias, opiniões e até a criação de novos projetos em parceria. Aqueles com menos ou nenhuma experiência em eventos internacionais, tinham um comportamento mais técnico, preocupando-se em não sair do escopo de suas funções no escritório da Alemanha.

Enquanto a Germania Fairs tinha na EkoFair um projeto mínimo dentro de seu faturamento, a Eco Orbis tinha na EkoFair Brasil um importante percentual de seu faturamento anual, onde o restante de sua receita era complementado com consultorias e eventos locais.

Outra forma de cooperação existente entre a Germania Fairs e a Eco Orbis era através da representação das demais feiras globais. Para este fim, havia um contrato específico, onde havia um *fee* anual simbólico para cobrir despesas de correio e telefonemas, e um percentual de venda dos estandes. A representação internacional não era interessante aos representantes brasileiros em termos de faturamento, uma vez que o percentual era um valor pequeno, diante do trabalho necessário para promover na América do Sul as feiras globais. Havia também pouco empenho por parte dos representantes alemães em incentivar este papel dos brasileiros.

Durante apenas duas ocasiões, foi patrocinada a viagem de um representante do escritório brasileiro a uma edição nos Estados Unidos e outra na Ásia. A expectativa da Eco Orbis de realizar projetos novos a partir destas viagens não se concretizou, principalmente, porque do ano 2000 até 2010 o mercado de alimentos ecológicos encontrava-se ainda muito embrionário no Brasil.

A venda de estandes latino-americanos, assim como a divulgação junto a visitantes da região deveria ser feita pela Eco Orbis, enquanto a venda de estandes de demais regiões dos países seria feita pela Germania Fairs. Entretanto, o mesmo empenho em vendas do lado brasileiro não se notava do lado alemão. Enquanto a empresa brasileira tinha neste negócio importante parte de seu faturamento anual, para o lado alemão, era pouco importante diante das dezenas de feiras que realizava pelo mundo.

A divulgação por mídias internacionais ocorria por intermédio dos representantes brasileiros diretamente com a área de assessoria de imprensa da Germania Fairs.

Uma grande preocupação da empresa alemã se relacionava ao padrão internacional da imagem da feira EkoFair. Website, material impresso e

determinadas informações de marketing deveriam seguir o mesmo modelo adotado nos demais países onde a feira também ocorre.

Fim da Aliança

A empresa comprada, em 2008, pela Germania Fairs, que passaria a se chamar Germania Fairs Brasil (GFB) e se tornaria subsidiária brasileira, já realizava feiras de grande porte na cidade de São Paulo e em indústrias já estruturadas no Brasil. Tinha cerca de 40 funcionários. Iniciava ali um processo considerado fundamental pela entrevistada da Eco Orbis, que era a transparência no relacionamento. Conforme relatado na entrevista, diversos aspectos causaram desconfiança, que até então não existia:

- as negociações da compra da Germania Fairs da empresa sediada em São Paulo duraram, pelo menos, um ano; neste período a Eco Orbis não soube de nada, mesmo sendo representante desde o ano 2002 de atividades e projetos relevantes no Brasil, não tendo sido sondada sobre a credibilidade da empresa ou das pessoas que ali trabalhavam;
- a GFB foi apresentada como empresa para a qual a Eco Orbis passaria a prestar informações e se relacionaria diretamente; entretanto, havia um contrato em andamento entre a Eco Orbis e Germania Fairs, de forma que ocorreu um “atropelamento” do contrato diante do que a direção da Germania Fairs desejava daquele momento em diante;
- a GFB não tinha qualquer conhecimento do mercado de alimentos ecológicos, que era um mercado complexo na relação e quantidade de *stakeholders*, embrionário e com diversas barreiras no Brasil, evidenciando um desinteresse que a EkoFair Brasil fosse prioridade diante dos demais eventos realizados pelo escritório que foi adquirido no Brasil.

Ainda assim, os sócios da EcoOrbis acreditavam existir uma relação positiva e sedimentada construída durante anos, levando a uma tentativa de entendimento entre a EcoOrbis e a GFB.

A nova diretora da GFB, brasileira, foi apresentada à direção da EcoOrbis. Segundo a entrevistada, evidenciavam-se já os diferentes estilos de gestão e diferentes propósitos. A EcoOrbis buscava a parceria aberta e de longo prazo, enquanto a direção da GFB queria absorver o negócio da EkoFair Brasil em sua estrutura. A Germania Fairs passou a deixar o negócio nas mãos da diretora brasileira, distanciando-se das negociações locais.

Uma vez que desejavam preservar a relação entre as empresas, os sócios da Eco Orbis tentaram se proteger por meio de um novo contrato a ser elaborado, colocando muitas a determinadas formas de embustes na aliança. Entretanto, eram valores baixos acordados e havia ainda esperança por parte da Eco Orbis de que a visão de absorver o negócio poderia ser alterada por outra de manutenção do relacionamento a longo prazo.

Entretanto, a expectativa não seria atendida, uma vez que o interesse em absorver rapidamente o negócio do lado brasileiro foi maior. Ao participar de uma edição da EkoFair na Alemanha, a diretora da Eco Orbis apresentava à nova diretora GFB contatos estratégicos para a edição brasileira da Feira. Dois contatos procuraram, posteriormente, a diretora da Eco Orbis, dizendo terem recebido da nova diretora da GFB um mesmo conteúdo de mensagem, que deveriam passar a falar com ela, da GFB, sobre a EkoFair Brasil, e não mais com a diretora da Eco Orbis. Isso ocorreu após a negociação contratual em que a parte comercial e de marketing ficaria inteiramente a cargo da Eco Orbis, enquanto a GFB se responsabilizaria apenas pela contratação de fornecedores (operacionais) ligados à montagem da feira e à gestão administrativa (faturamento e contrato).

A GFB também indicou um contato para falar com um dos diretores da Eco Orbis, que deveria ser da área administrativa. O contato se apresentou como responsável pelo marketing e pelo contato com expositores, mas em seguida se corrigiu e disse ser apenas da área administrativa, provocando surpresa nos sócios.

Na visão da direção da Eco Orbis, ficava claro, então, que se tratava de um posicionamento por parte da nova diretora em desrespeitar a aliança combinada e prevista num novo contrato. Desta forma, não poderia haver uma visão de longo ou, sequer, médio prazo, que era o interesse da Eco Orbis, passando, ela mesma, a

buscar o encerramento do contrato ainda em vigor com a Germania Fairs (Alemanha) e não mais com a GFB.

Ainda segundo a entrevistada, quando os sócios comentaram com representantes da Germania Fairs sobre os problemas ocorridos, esses se posicionaram de forma distante, aparentando não ter opção, a não ser manter a diretora, que tinha em mãos todo o conhecimento da empresa adquirida no Brasil. Distantes geograficamente, com pouco conhecimento sobre os negócios no Brasil, a Germania Fairs priorizava a gestão das demais feiras – de maior porte e rentabilidade – em detrimento da sobrevivência da EkoFair Brasil.

Diante deste impasse, houve um entendimento, após negociações à distância e presenciais, que duraram aproximadamente um ano, em se cancelar o contrato entre Eco Orbis e Germania Fairs. O novo contrato com a GFB, que já estava bastante adiantado, não seria mais assinado, encerrando-se, então, contratualmente, a aliança entre as duas empresas no ano de 2011. A iniciativa partiu da Eco Orbis, que reiniciaria seus negócios no Brasil de forma inteiramente nova, uma vez que dependia em grande parte dos resultados da EkoFair Brasil.

A GFB passava, claramente, a priorizar as demais feiras que foram adquiridas e a feira EkoFair Brasil não seria mais realizada de forma independente, uma vez que a nova subsidiária não tinha contatos, nem conhecimento dos principais *stakeholders* da indústria de alimentos ecológicos.

Em 2012, a Eco Orbis ainda participaria da EkoFair, na Alemanha, de forma a manter seus contatos estratégicos com empresas internacionais.

Avaliação da Aliança

A aliança foi vista como positiva em seu saldo geral, pois permitiu que a Eco Orbis consolidasse seus negócios e desenvolvesse uma nova atividade através da organização de feiras e eventos. A duração de quase uma década nos negócios entre as empresas foi considerado um período satisfatório. Entretanto, gerou uma frustração por haver a expectativa de continuidade, o que não ocorreu em função do novo cenário com a aquisição do escritório que se tornou subsidiária da GFB

no Brasil e pelos conflitos pessoais e profissionais com a nova diretoria da instituição.

Sob o ponto de vista dos sócios da Eco Orbis, a Germania Fairs teve um resultado positivo com a aliança, pois a experiência de realização da EkoFairs permitiu que conhecessem pela primeira vez o mercado doméstico brasileiro. Junto com a oportunidade de adquirir uma empresa no país, tiveram maior segurança e motivação para entrarem definitivamente no mercado brasileiro através de uma subsidiária.

A partir de 2012, a relação entre a Eco Orbis e a Germania Fairs na Alemanha continuaria existindo diretamente, ainda que de forma bastante isolada, sem a realização formal da cooperação internacional.

Relação Atual entre as Empresas

Eco Orbis e Germania Fairs retomaram contato, em 2016, por iniciativa da Eco Orbis, ao receber a informação que a diretora da GFB fora substituída, sinalizando o interesse em conhecer o novo responsável pela empresa. Uma reunião foi agendada em São Paulo, havendo uma boa percepção, aparentemente, de ambas as partes. Houve sugestão de parcerias para promoção de outras feiras da Germania Fairs Brasil, ainda que de forma muito inicial (por intercâmbio de publicidade em 2017).

A Eco Orbis, a partir de 2012, desenvolveu seu próprio evento, chamado Verde Rio. Com formato de feira e conferência, segue um modelo com algumas diferenças em relação a EkoFair, uma vez que é mais focado em conteúdo sobre os temas de sustentabilidade e menos na venda de estandes.

A Germania Fairs Brasil encontrou novo parceiro para uso da marca EkoFair, através de outro grande organizador de eventos com conhecimento no setor de alimentos ecológicos e marca própria nacional em São Paulo – o mesmo que havia sido convidado em 2002 para visitar a EkoFair na Alemanha mas que não foi. A equipe que trabalhava na subsidiária não possuía uma rede de contatos nesta indústria, passando a apoiar apenas a nova parceira na promoção

internacional, o que, segundo a entrevistada, teria enfraquecido a marca EkoFair no Brasil.

4.2. Estudo do Relacionamento da Granado com Le Bon Marché e Grupo Puig

4.2.1. Histórico: Casa Granado, Le Bon Marché e Grupo Puig

A Casa Granado possui uma história que começa no período imperial do Brasil. Fundada em 1870 pelo português José Antonio Calixto Granado, a Casa Granado ficava na rua Direita 14 no Centro do Rio de Janeiro (atual Rua Primeiro de Março). No local, funciona ainda um escritório da Granado. Inicialmente, a “farmácia” vendia produtos a partir da plantação de José Granado em seu sítio no município de Teresópolis, RJ, além de importar outros ingredientes da Europa. Tornou-se fornecedora oficial da Corte brasileira, ganhando de Dom Pedro II, em 1880, o título de Farmácia Oficial da Família Imperial Brasileira, de acordo com o website institucional da Granado.

Em 1903, foi criado por João Granado - irmão de José Granado - o produto que se tornou carro-chefe da empresa até hoje: o polviho antisséptico, cuja fórmula é a mesma até hoje.

Em 1917, já no período republicano, a Granado abriu sua primeira filial no bairro da Tijuca, Rio de Janeiro. Até o ano de 1940, José Coxito Granado também publicou um almanaque anual chamado “Pharol da Medicina”, onde eram informadas novidades da farmácia.

Após três gerações na propriedade e gestão da Casa Granado, em 1994, o inglês Christopher Freeman adquiriu a empresa. Na época, a filha, Sissi Freeman, atualmente sócia e diretora de marketing, tinha 14 anos. Sissi assumiu a posição de diretora de marketing aos 25 anos, após ter passado por experiências profissionais em outras empresas.

Christopher trabalha como consultor de negócios e havia sido contratado pela família herdeira e gestora da Casa Granado para vender a empresa. Sem

conseguir encontrar compradores, decidiu ele mesmo apostar na iniciativa. De acordo com o a revista Exame (2016), o valor pago pela compra foi de oito milhões de dólares e o valor estimado no valor da empresa era de R\$1,5 bilhão (no período da publicação da matéria). Em 1998, Chistopher adquiriu também a marca Phebo, que pertencia ao conglomerado americano Sara Lee. Surgiu então a iniciativa de replicar as lojas Granado com visual retrô, iniciando pelo Centro do Rio de Janeiro, o que representou uma estratégia acertada, chegando a 45 lojas próprias em 2016.

Em 2014 e 2015, o mercado de cosméticos brasileiro passou por um período de aquisições com a compra da marca Niely pela francesa L'Oréal e a Hypermarchas pela americana Coty. Diante deste cenário cada vez mais competitivo e visando fortalecer a internacionalização da empresa, Freeman passou a procurar um sócio minoritário. Houve interesse de fundos de investimentos para adquirir o controle ou aquisição total da empresa, o que não era de interesse. Até que houve o contato com o grupo catalão Puig, empresa familiar tradicional na área de perfumaria moda, presente em 150 países. O Grupo Puig adquiriu 35% da Casa Granado.

Em 2012, a Casa Granado teve a oportunidade de iniciar seu processo de internacionalização. Recebeu um convite para participar da campanha Rive Gauche, da tradicional loja de departamentos parisiense Le Bon Marché.

Em 2011, o faturamento da Granado havia sido de R\$180 milhões, o que seria considerado um valor próximo para média empresa, atualizando a valor presente e de acordo com critérios para pequenas e médias empresas do BNDES (2016), que considera o faturamento de R\$300 milhões/ano como limite. Entretanto, já tinha 650 funcionários, tamanho identificado como grande empresa, de acordo com o SEBRAE (é considerada média empresa até 499 funcionários).

A diretora de vendas, Nazish Munchenbach, ficou responsável por dar sequência à oportunidade com Le Bon Marché, assim como gerir o processo de internacionalização.

Histórico do Le Bon Marché

O website do Le Bon Marché (2017) descreve a história da empresa. Em 1852, Aristide Boucicaut e sua esposa, Maguerite, transformam uma loja simples em Paris no *magazine* Au Bon Marché para vender rendas, fitas, lençóis, colchões, botões, guarda-chuvas e outros produtos variados. Havia um foco especial no público feminino, de forma a atrair mulheres e sem a obrigação da companhia de seus maridos como informa o website Le Point (2011). Originalmente, tinha quatro departamentos, doze funcionários e um espaço de trezentos metros quadrados. Possuía como diferencial trabalhar com preços fixos, margens reduzidas, entrega em domicílio, envio pelo correio, além de serviços aos clientes como biblioteca e sala para crianças.

Em 1877, Bon Marché já tinha mais de 1700 funcionários e 50 mil m² de loja. Com a morte dos fundadores e de seu filho, a loja passou por diferentes processos sucessórios nas décadas seguintes, assim como etapas de expansão. Novas lojas foram abertas até a década de 1970, sob a marca Bon Marché, quando passou por uma crise financeira.

Em 1984, a Financière Agache, dirigida por Bernard Arnault, adquire a rede e mantém somente a loja Rive Gauche, passando a chamar-se de Le Bon Marché (LBM) e mudando seu perfil para produtos de luxo, como informa o website do La Tribune (2011). Atualmente, faz parte do grupo LVMH, no qual Bernard Arnault também é sócio.

Histórico do Grupo Puig

Puig Beauty e Fashion Group é o nome atual do grupo que pertence à terceira geração da família Puig, sediado em Barcelona, Espanha. A empresa foi fundada em 1914 por Antonio Puig. O empreendedor iniciou seu negócio produzindo fragrâncias e representando em seu país a tradicional 4711 Eau de Cologne. Nos anos 1940, começou a divulgar a marca Agua Lavanda Puig. De acordo com o informativo Moda.es (2011), a partir dos anos 1970, os quatro filhos começaram a assumir os negócios da empresa, adquirindo, em 1987, a Paco Rabbane Fashion House.

A representação nos anos 1980 e a incorporação das fragrâncias da designer Carolina Herrera, em 1995, foi um momento de crescimento global para o grupo Puig. Posteriormente, foram adquiridas as marcas Nina Ricci e Jean Paul Gaultier, de acordo com o website Business of Fashion (2016)

A seguir, dados da Puig Beauty e Fashion Group, disponíveis em seu website:

- Faturamento de 1,6 bilhão de euros em 2015;
- Proprietário das marcas Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne, Jean Paul Gaultier, Penhaligon's, L'Artisan Parfumeur e licenciamento das marcas Prada, Valentino e Comme des Garçons;
- Produtos vendidos em mais de 150 países, com subsidiárias em 22 deles (Brasil, inclusive).

4.2.2.

Parceria Comercial da Casa Granado com Le Bon Marché

A parceria com a loja de departamento Le Bon Marché começou em 2012. Le Bon Marché (LBM) faz todo ano um evento, que homenageia um país. Em 2013, foi o ano do Brasil, por ser um ano antes da Copa do Mundo 2014. A empresa participou com uma grande equipe, buscando marcas para participar desta promoção. No setor de cosméticos, a marca que mais chamou a atenção foi a Granado (única da indústria de cosméticos a ser convidada no Brasil). Outras marcas de moda brasileiras foram convidadas.

Todos os produtos eram apenas para o período da exposição durante três meses, mas, a Granado não teve interesse em ir apenas desta forma. A promoção no setor de cosméticos seria mais complexa que a de moda, pois envolve a participação de uma farmacêutica, realizar os registros no país e adequar-se às regras da vigilância sanitária local. Enquanto as roupas poderiam retornar ao país se não fossem vendidas, os cosméticos não poderiam, pois têm um prazo de validade. LBM aceitou, então, que os produtos já entrassem como marca permanente dos sortimentos.

Houve uma negociação inicial, em que LBM pediu exclusividade em Paris, ou seja, que a Granado não fosse a outras lojas de departamento, como a Galerie Lafayette. Em contrapartida, a Granado fez algumas solicitações. Por exemplo, caberia à LBM construir os móveis para exposição dos cosmético e a Granado não pagaria aluguel por espaço. Além disso, LBM faria as relações públicas locais, a comunicação da Granado. Assim, a direção da Granado entendeu que havia se estabelecido, portanto, uma relação diferenciada, que poderia, de fato, ser considerada uma parceria. A maior parte dos produtos da loja de departamento são consignados, mas os produtos da Granado são comprados. Isso significa que a responsabilidade da Granado acaba quando os produtos saem do estoque que a Granado possui em Paris. Deste local, é feita a distribuição para toda a Europa.

O grupo Louis Vuitton (proprietário do Le Bon Marché) lançou um *e-shopping* de sucesso em maio de 2017 e uma das marcas selecionadas para estar na loja online foi a Granado. Para a diretora de vendas da Granado, o Le Bon Marché, como vitrine da Louis Vuitton, busca apresentar produtos de alta qualidade.

A Granado vende em outros pontos, em Paris, mas sempre com autorização do Le Bon Marché para que isso ocorra. Através da presença no LBM, a modelo francesa Inés de La Fressangé, muito conhecida em seu país, conheceu os produtos da Granado e se interessou em revende-los em sua loja (que leva seu próprio nome). LBM autorizou, permitindo a venda nesta loja dos produtos Granado.

Ao ser questionada sobre os limites da parceria, a diretora de vendas destacou que a relação entre a Granado e o grupo Louis Vuitton é aberta. A aliança é vista como positiva, sem destaque para conflitos. Entretanto, não há compromisso futuro da Granado em depender, majoritariamente, no longo prazo, do LBM no mercado francês, uma vez que possuem seu planejamento de forma independente.

A Granado já abriu outros pontos de venda na Europa, como em Londres e Lisboa. Mas o primeiro ponto em que apostou foi o Le Bon Marché, sendo o mais importante no momento, considerado o mais visível, conhecido pelo mercado de

luxo e por quem é ativo neste mercado. A direção da Granado considera que a presença da marca na loja francesa também tem efeito positivo no Brasil. Em sua opinião, compradores nacionais, ao verem a presença da Granado no Le Bon Marché com tratamento diferencial (o espaço da Granado tem 35m², enquanto, em geral, as demais marcas têm apenas 9m²) identificam que há algo de especial nos produtos da empresa. Esses compradores valorizam marcas que têm presença internacional. A Granado está presente até hoje no Le Bon Marché.

Com relação à presença em outros países, a Granado também está presente na loja The Webster em Miami, nos Estados Unidos, que é um estabelecimento conhecido na cidade, sendo considerada mais uma forma de fortalecer a marca do que um canal de venda significativo. Na Inglaterra, na cidade de Bath, local turístico antigo e bastante visitado, houve a reforma de uma estação de trem com abertura de um pequeno comércio, onde a Granado foi convidada a entrar com cosméticos.

Na Alemanha, a Granado vende seus produtos em uma loja de departamento em Munique chamada Konen, que é considerada uma das mais tradicionais da cidade e vende roupas de luxo. Nessa loja, foi aberto um espaço para cosméticos, onde a Granado tem produtos.

No Japão, foi feita uma promoção da Granado, na loja de departamentos Izetan, mas foi temporário. Além disso, há um museu de design que compra alguns produtos. Entretanto, o mercado foi considerado muito distante, dificultando o gerenciamento, que se tornou a prioridade.

A Granado planeja abrir até o final de 2017 uma loja própria em Paris. Isso é discutido abertamente com o Le Bon Marché. A estratégia principal de internacionalização é expandir através de lojas próprias na Europa, assim como foi no Brasil. Aonde e quando abrirão vai depender primeiro da experiência da loja própria em Paris e também de oportunidades.

A escolha de iniciar a loja própria em Paris foi facilitada pelo fato de os produtos já estarem etiquetados em francês, em função da distribuição já existente. Além disso, a diretora de vendas é francesa e conhece bem o mercado.

O ponto selecionado havia sido indicado por uma pessoa conhecida, sendo visitado pela executiva, que o aprovou. Posteriormente, ela acreditava que seria mais fácil abrir em outras cidades da França, Bélgica e Portugal pelo fato de já possuírem etiquetagem em francês e português. Não faria sentido abrir no Japão, por exemplo, pois seria impossível gerenciar mercado tão distante.

Quanto à forma de encontrar os melhores pontos de venda, a busca é feita pelos representantes da Granado, conhecendo os pontos de venda disponíveis. Buscam as regiões consideradas mais nobres na cidade, especialmente, pelas diferenças que encontram, às vezes, em locais geograficamente muito próximos. Também realizam pesquisa pela internet, identificando onde as melhores marcas ficam localizadas. Além disso, procuram na internet diretamente os agentes imobiliários, passando o *briefing* do perfil que buscam. Recebem, então, fotos e descrição das lojas. Mas a visita pessoal pela própria Granado é considerada o mais importante.

A Granado tem fornecedores no Brasil e exterior, alguns deles com filiais no país. Desenvolvimento, fórmulas e criação dos produtos são considerados “o coração” e motivo de sucesso para o negócio da Granado, o que é realizado pela diretora e sócia da Granado, Sissi Freeman. Não há terceirização na produção dos produtos, assim como a inovação fica centralizada na própria empresa, ainda que esteja aberta a novas ideias e fornecedores para seus produtos.

De acordo com a entrevistada, os produtos da Granado são bem diferenciados na Europa, pelo fato de serem cosméticos brasileiros. Além disso, são “*free of*”, eliminando ingredientes considerados nocivos, que é uma tendência na Europa. Entretanto, existe maior flexibilidade no Brasil para testar produtos diferenciados, por terem lojas próprias, onde há maior facilidade para experimentar do que em outros pontos de venda.

Enquanto no Brasil a Granado e a Phebo são conhecidas, no exterior não são. Assim sendo, a parceria com Le Bon Marché deu visibilidade e posicionou as marcas de maneira *premium*, indicando os preços, tornando este projeto de internacionalização viável. Com isso, há margens não apenas para competir com

marcas equivalentes como também para poder investir em marketing e abertura de lojas.

As lojas próprias são uma oportunidade de contar a história da Granado, por exemplo, na França, onde os produtos não são conhecidos. E no Le Bon Marché também é possível fazer isso, pois há um espaço diferenciado para a Granado no local, sendo também uma chancela muito importante de uma loja que importa produtos do mundo inteiro.

Em relação à escolha da França para iniciar as vendas, é opinião da sócia que se acaba tendo muita facilidade em vários países, em função da União Europeia. Já no Mercosul, não se identifica a mesma facilidade de comércio.

4.2.3. Parceria Comercial da Casa Granado com o Grupo Puig

Quanto à compra de parte da Granado pelo Grupo Puig, existe também uma relação de parceria. A Granado recebeu contato de mais de 50 fundos de investimento e pessoas físicas com interesse em colocar capital na empresa. A maioria das empresas desejava comprar 100% da Granado, mas não havia interesse em vender integralmente por parte dos sócios. Deste grupo, sobram algumas empresas de cosméticos e fundos de investimento, entre eles o Puig.

O grupo catalão Puig tem produtos considerados complementares aos da Granado, não havendo concorrência direta. O contato com os donos do grupo também muito bom no nível pessoal, tendo havido empatia e sendo considerados pela Granado muito atenciosos e simpáticos. A impressão foi de serem dirigentes competentes e bons parceiros. Em função da experiência do grupo catalão, as orientações e conselhos são escutados com atenção, especialmente por possuírem uma experiência grande com internacionalização. O grupo está acompanhando todos os negócios da Granado.

Através da participação da Puig, a Granado também está ajudando a comercializar seus outros produtos no Brasil, uma vez que a Puig não tem conhecimento do mercado brasileiro. Por isso, estão apresentando aos clientes brasileiros da Granado.

Outro aspecto que a parceria contribui é para a negociação com fornecedores, que tem muito mais força quando se dá por grupo do que por cada marca separadamente.

Puig também é um grupo familiar. Este fato teve forte influência na decisão, pois era importante um parceiro que tivesse visão de longo prazo e os mesmos valores. Segundo a sócia entrevistada, os fundos que procuraram a Granado tinham uma visão mais de curto prazo e uma perspectiva diferente do negócio, o que poderia atrapalhar os objetivos da empresa.

Outro motivo importante foi a sinergia dos dois lados. A Puig teria ganhos também em ter um parceiro no Brasil, o que deu equilíbrio ao relacionamento entre as duas empresas. Além disso, a Granado já atua na expansão de suas lojas próprias no varejo há cerca de dez anos e a Puig comprou uma marca inglesa iniciante no varejo, então também há interesse na transferência de conhecimento.

A sócia acredita que, na parceria com a Puig, há o contato direto com os donos, através da família, permitindo que a tomada de decisão seja muito mais rápida, pois o entendimento seria macroestratégico. Executivos de uma empresa costumam visitar a outra de três em três meses, existindo uma pauta com intercâmbio de ideias, transparência, o que é considerado bastante enriquecedor para os dois lados.

Participação no mercado, por exemplo, não é uma referência para avaliação do sucesso da parceria. O crescimento da empresa é um fator mais relevante. Já em parcerias anteriores, o contato se dava por meio de um representante brasileiro, que reportava ao responsável na América do Sul e assim sucessivamente, afetando a rapidez e a qualidade da tomada de decisão.

A Granado é mais atuante em farmácias, supermercado e atacadistas, enquanto a Puig é mais atuante em perfumarias. Desta forma, existem diversas oportunidades para compartilhar estes compradores. A Granado utiliza muitos promotores de venda, que arrumam os produtos na gôndola, e a Puig tem consultores de beleza, que oferecem o produto para experimentação. Já que existe

complementaridade na especialização de cada parceiro, há a oportunidade de se dividir este custo.

Relação Atual entre as Empresas

Atualmente, em relação ao faturamento da Granado, o volume de vendas exportado para o Le Bon Marché é muito pequeno. Entretanto, o potencial para exportação é muito grande. Além disso, a exportação é uma forma de evitar todas as vendas concentradas no mercado doméstico, ajudando a equilibrar as vendas da empresa, por exemplo, em períodos de crise econômica, como a que o Brasil enfrenta nos últimos anos.

Na opinião da sócia, em um ano de parceria com Puig, foi possível verificar a abertura e cooperação entre as duas empresas. Há transferência de conhecimento nas áreas industrial, tecnológica e de fornecedores.

As fotos referentes aos produtos da Granado no Le Bon Marché e representantes do Grupo Puig estão disponíveis no ANEXO 4.

5. Conclusões

Foi possível observar em ambos os casos fatores em comum relacionados ao referencial teórico com relação à internacionalização de empresas familiares e alianças estratégicas, sendo que os resultados foram, majoritariamente, positivos na visão dos empreendedores brasileiros, como observado a seguir.

5.1. Relação por confiança e opção por um parceiro familiar (ou “extensão” da família) foi positiva:

No início da parceria, a Eco Orbis manteve uma relação diretamente com a primeira diretora da Germania Fairs, que se direcionava aos sócios da empresa como membros da “família” que organizou a EkoFair Brasil. Ainda que fosse evidente não se tratar de uma relação familiar, a aproximação mais pessoal e com reciprocidade neste sentido, permitiu criar um laço amigável, diferente da relação puramente profissional, aumentando o grau de confiança da Eco Orbis na Germania Fairs. A relação com a Germania Fairs se deteriorou rapidamente, quando o contato passou a ser feito com a nova direção da subsidiária brasileira, com visão oposta à que havia anteriormente.

No caso da Granada, a parceria escolhida para o investidor minoritário foi com o grupo Puig, empresa familiar. Entre os possíveis parceiros, o fato de o Puig ser um grupo familiar foi considerado como diferencial pela família gestora da Granada, resultando, no primeiro ano de parceria, numa avaliação positiva.

Já no Le Bon Marché, apesar de não ser uma empresa familiar, a loja recebe atenção pessoal do maior acionista do grupo Louis Vuitton, tratando o local com dedicação diferenciada. Este tratamento dedicado a esta loja única agrada à Granada, que demonstra clara preferência por este tipo de distribuidor ou varejista estrangeiro.

Tanto com a Granada como com a Eco Orbis, o principal direcionador para continuidade da aliança e avaliação de sucesso foi a confiança, que é um fator reconhecido na literatura como de muita relevância para o sucesso da aliança internacional (KONTINEN e OJALA, 2010).

Parte do sucesso na aliança da Eco Orbis EkoFair com a Germania Fairs até o período anterior à abertura da subsidiária e entre a Granada com os parceiros Le Bon Marché e Grupo Puig pode ser creditado à relação de confiança e transparência existente entre eles, característica de fundamental importância para o sucesso da aliança estratégica internacional (BEAMISH e LUPTON, 2016).

5.2.

Modelo de governança com flexibilidade foi positivo nas alianças

Nos casos da Eco Orbis e da Granada com Le Bon Marché, houve a opção por um modelo de gestão contratual de aliança para integrar seus negócios com o parceiro internacional. Não houve formação de joint venture ou aquisição parcial pelo parceiro estrangeiro.

Com a Granada, foi demonstrado o interesse de fundos de investimento e outras empresas em terem o controle da empresa, o que não era o interesse da família. Desta forma, optou-se por um parceiro (Grupo Puig), com participação minoritária. A relação com Le Bon Marché, apesar da exclusividade, não é definitiva na França, por se tratar de um contrato de comercialização, permitindo ainda que a Granada abra lojas próprias em Paris, por exemplo.

A Eco Orbis também realizou uma aliança contratual e com uso da marca da EkoFair no Brasil através de duração fixa e de médio prazo. Com a abertura da subsidiária da Germania Fairs no Brasil, querendo assumir o controle da relação, identificou-se por parte dos sócios o risco da Eco Orbis perder definitivamente seu negócio, fazendo um repasse do negócio do Brasil e sem qualquer tipo de indenização ou mesmo aquisição. Desta forma, assumiu-se o grande risco de dispensar o relacionamento, responsável pela maior parte da receita da empresa, para que não houvesse o fechamento do negócio com eventual repasse do negócio.

Tanto no caso da Eco Orbis como da Granada, pôde-se identificar a resistência dos negócios familiares em passar o controle do negócio na aliança estratégica (PATEL ET AL., 2012). E, no caso da Eco Orbis, assumindo riscos que empresas não-familiares poderiam não assumir para não levar o fechamento do negócio (PUKALL e CALABRÒ, 2014).

5.3.

Diferencial competitivo da aliança estratégica de marketing

Identificaram-se algumas características que colocam a relação de aliança de marketing entre os dois casos estudados como bem sucedidos (Quadro 4), tornando a relação valiosa, através de diferenciais competitivos como resultado à parceria (BARNEY e HESTERLY, 2010):

Quadro 4: Quadro comparativo de alianças estratégicas dos casos.

<p>EKO ORBIS ↔ GERMANIA FAIRS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Germania Fairs possuía a marca da feira mais importante no mundo na área de alimentos ecológicos e interesse em se internacionalizar no mercado Sul-Americano; • Eko Orbis era referência no Brasil para informações e contatos nestas indústrias e buscava um novo produto para se consolidar no mercado nacional; • Força de vendas e promoção atuando em conjunto permitiram a venda global da participação na feira EkoFair Brasil; • Transferência de conhecimento permitiu a entrada no mercado de feiras pelo Eco Orbis, assim como conhecimento do mercado Sul-Americano pela Germania Fairs; • Ambos os lados tiveram diminuição de custos, através da promoção em conjunto do evento; • A Eco Orbis iniciou através da parceria um processo de internacionalização de sua marca. 	<p>GRANADO ↔ LE BON MARCHÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Bon Marché (LBM) é uma loja de departamentos com apenas uma unidade, porém, bem posicionada, com mais de um século de existência, público classe média-alta e buscando diferenciações em marketing; • Granado também é uma marca centenária, de credibilidade, querendo se internacionalizar e com produtos diferenciados para o mercado francês (cosmético brasileiro); • A Granado obteve diminuição de custos, através da divulgação realizada pelo LBM ;
	<p>GRANADO ↔ GRUPO PUIG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Puig buscando investimentos em empresas em crescimento, assim como entrar com seus demais produtos no grande varejo brasileiros; • Granado interessada em internacionalizar sua marca numa velocidade maior do que buscando sozinha;

5.4.

Perfil dos sócios e executivos qualificados é relevante para o sucesso da aliança

O perfil dos sócios da Eco Orbis e da Granado também seguem características que fortalecem o sucesso na parceria internacional. São empreendedores que falam idiomas com conhecimento avançado (inglês, por exemplo). A diretora de vendas da Granado possui experiência internacional.

Nos casos das duas empresas, optou-se por mercados com maior afinidade, ou seja, o europeu, evitando mercados mais distantes geograficamente e culturalmente, como o japonês. As sócias da Eco Orbis tinham por hábito viajar ao mercado francês, próximo geograficamente ao mercado alemão. Já a Granado, tem no sócio mais sênior a nacionalidade inglesa e na principal executiva nacionalidade francesa.

5.5.

Outras medições e fatores para análise da performance

Segundo Christoffersen (2013), pode-se destacar no relacionamento entre as medidas e os casos estudados na performance das alianças em marketing (Quadro 5).

Quadro 5: Medidas de satisfação dos parceiros brasileiros em suas alianças estratégicas internacionais (através dos casos citados na dissertação)

MEDIDAS	ECO ORBIS ↔ GERMANIA FAIRS	GRANADO ↔ LE BON MARCHÉ
Satisfação (visão do parceiro brasileiro)	Satisfeita até 2009. Insatisfeita em 2010 e 2011 (2010 foi o ano de abertura da subsidiária da empresa alemã).	Muito satisfeita em todo decorrer da relação.
Estabilidade	Estável até 2009. Conflitos normais da relação de aliança. Instável em 2010 e 2011, sem possibilidade de novas parcerias.	Estável em todo decorrer da aliança, sem mencionar conflitos nas entrevistas realizadas.
Medidas financeiras	Empresa brasileira aumentou faturamento, em média, 20% ao ano a partir de 2002 até 2009. Apesar da queda abrupta da receita ao término da	Empresa brasileira aumentou faturamento, em média, 10% ao ano, entre 2012 e 2016.

	parceria, os custos também se reduziram significativamente sem as despesas operacionais da feira.	
--	---	--

Entre as principais motivações dos empreendedores familiares entrevistados no caso, estão o crescimento e o valor da firma. As alianças em marketing, portanto, atenderam a esta expectativa, aumentando as vendas, fluxo de caixa e, conseqüentemente, o valor da firma (SWAMINATHAN e MOORMAN, 2009).

A EcoOrbis também obteve a oportunidade de competir no mercado nacional, através da aliança com a Germania Fairs. Portanto, como pequena empresa, conseguiu competir mesmo com grandes empresas (LEE ET AL., 2012), algumas delas organizadoras de eventos em seu mercado doméstico.

A inovação da EcoOrbis, criando o setor da feira denominado AgriVerde, não apenas melhorou a performance do negócio, sendo uma pequena empresa (D'ANGELO, 2013), como ofereceu um *networking* de grande importância à continuidade de seu negócio ao término da aliança com a Germania Fairs.

A Granado passou a contar com a receita internacional, buscando balancear seus riscos de mercado, através da diminuição da dependência do mercado doméstico, que é uma das principais motivações para as empresas familiares buscarem a internacionalização (KONTINEN E OJALA, 2010).

5.6. Fatores que levaram a relações negativas na aliança

A Granado não indica ainda relações negativas nas alianças, especialmente por não serem ainda de relação longa (a relação com Le Bon Marché é a mais longa, com cinco anos).

É possível analisar motivos que levaram à deterioração da aliança da Eco Orbis com a Germania Fairs, assim como a prejuízo, na visão da Eco Orbis:

- mudança na coordenação no Brasil dos negócios da Germania Fairs, saindo de um contato com a gestora alemã, que possuía relação

pessoal, para uma nova gestora com relação distante e sem transparência;

- o sistema de governança sem regras claras e indenizações maiores para o caso do término da aliança, acabou sendo prejudicial a Eco Orbis, que não vislumbrou corretamente a possibilidade de percalços na relação (HAMEL et al., 1989), assim como utilizando o contrato como uma ferramenta de defesa mais forte;

5.7.

Considerações Finais

Como principal resultado do estudo, observa-se o peso da confiança e transparência para empresas familiares brasileiras em relação a seus parceiros internacionais. Mudanças na alta direção do parceiro estrangeiro podem levar a uma visão diferente dos negócios por parte dos executivos, que foi o caso da Eco Orbis e e Germania Fairs, tornando a parceria inviável.

A opção contratual como modo para formação de alianças internacionais entre empresas brasileiras e estrangeiras (não familiares) demonstrou ser positiva aos parceiros brasileiros tanto para construção quanto no término da aliança.

As alianças estratégicas com diferenciais competitivos e raras de serem imitadas são também de fundamental importância para seu sucesso, resultando em parcerias positivas para o marketing das empresas.

O fato dos sócios e principais executivos brasileiros terem conhecimentos avançados ou fluência em idiomas é um elemento de grande relevância na formação das alianças internacionais.

Finalmente, destaca-se que uma duração longa para a aliança pode ser um fator importante, entretanto, não fundamental para seu sucesso. A estabilidade da aliança, de 2002 a 2009, na parceria entre Eco Orbis e Germania Fairs foi suficiente para desenvolver novos negócios e crescimento das empresas no Brasil para ambos parceiros.

O estudo baseou-se apenas em dois estudos de casos de empresas familiares brasileiras sediadas no Estado do Rio de Janeiro. Assim sendo, seus resultados

não podem ser generalizados para outras empresas. Além disso, baseou-se em apenas uma entrevista nas empresas, ainda que com seus executivos principais, e em dados secundários. É possível também que tenha ocorrido algum viés do pesquisador na condução das entrevistas e na interpretação dos resultados, apesar da constante preocupação em relatar os fatos de forma isenta e consistente.

No entanto, o relato dessas experiências pode ser útil a dirigentes de empresas familiares, antes e ao longo da condução de alianças internacionais, uma vez que retrata os problemas e oportunidades enfrentados em situações reais de negócios.

Considera-se que há ainda pouca pesquisa sobre empresas familiares, esperando-se que o presente trabalho venha a inspirar outros pesquisadores.

6. Referências Bibliográficas

ADLER, L. Symbiotic Marketing. **Harvard Business Review**, 44 (Nov/Dec), 59-71, 1966.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S.: Administração estratégica e vantagem competitiva: São Paulo: Prentice Hall, 2011

BEAMISH, P.W.; LUPTON, N.C. Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. **Journal of World Business**, 51 (1), 163-175, 2016.

BRAZIL BEAUTY NEWS. Com prateleira fixa em Paris, a brasileira Granado atrai novos mercados. Disponível em: <<http://www.brazilbeautynews.com/com-prateleira-fixa-em-paris-a-brasileira-granado,169>>. Acesso em: 9 fev. 2017.

BRENES, E.R.; MADRIGAL,K.;REQUENA,B. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, 64 (3), 280–285. 2011.

CARNEIRO, J; BRENES, E.R. Latin American firms competing in the global economy. **Journal of Business Research**, 67, pp. 831-836. 2014.

CAVUSGIL, S.T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J.R. Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo, Pearson, 510 p. 2010.

CERRATO, D.; CROSATO, L.; DEPPEU, D. Archetypes of SME internationalization: A configurational approach. **International Business Review**, 25(1 Part B), 286-295, 2016.

CHRISTOFFERSEN, J. A review of antecedents of international strategic alliance performance synthesized evidence and new directions for core constructs. **International Journal of Management Reviews**, 15(1), 66-85, 2013.

CHRISTOFFERSEN, J; PLENBORG, T.; ROBSON, M.J. Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. **International Business Review** 23 (3), 479-489, 2014

CONTRACTOR, F. J.; REUER, J. J., Structuring and Governing Alliances: New Directions for Research. **Global Strategy Journal**, 4: 241–256, 2014.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

D'ANGELO et al. Geographical pathways for SME internationalization: insights from an Italian sample. **International Marketing Review**, 30 (2), 80-105, 2013.

DE WIT, B. AND MEYER, R: Strategy – Process, Content and Context: An International Perspective, Third Edition, 2004, London: Thomson Learning.

GERNIER, J. LVMH lance le Bon Marché dans un chantier titanesque. La Tribune, 8 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.latribune.fr>>. Acesso em 16 fev. 2017.

GOMES, E.; BARNES, B.; MAHMOOD, T.. A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. **International Business Review**. 25, 15-17, 2016.

GULATI, R.; Wohlgezogen, F.; Zhelyazkov, P. The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. **Academy of Management Annals**, 6 (1), 531-583, 2012.

HAMEL, G.; DOZ, Y; PRAHALAD, C. Collaborate with your competitors and win, **Harvard Business Review**, January-February, pp. 133-139, 1989.

IBGC. Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações. 2016. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes-cadernos-de-governanca>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

KOELNMESSE. Disponível em: <<http://www.koelnmesse.de>>. Acesso em 16 fev. 2017.

KONTINEN, T.; OJALA, A. The internationalization of family businesses: A review of extant research. **Journal of Family Business Strategy**, 1 (2), 97-107, 2010.

LE BON MARCHÉ. Disponível em: <<https://www.24sevres.com/fr-fr/marques/granado>>. Acesso em: 9 fev. 2017.

LEBÉE-MILLÉ, E. "Au bonheur des dames" ou l'histoire du Bon Marché. Le Poin, 28 set. 2011. Disponível em: <<http://www.lepoint.fr>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

LEE, H.; KELLEY, D.; LEE, J.; LEE, S. SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources and Alliances. **Journal of Small Business Management**, 50(1), 1-19, 2012.

LEIBLEIN, MJ. REUER, JJ. 2004. Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. **Journal of Business Venturing**, 19: 285-307, 2004.

MEHTA et al. Strategic alliances in international distribution channels. **Journal of Business Research**, 59 (10), 1094-1104, 2006.

MUSTEEN, M.; DATTA, D.K. Learning about foreign markets: A study of *Czech SMEs*, **Journal of International Entrepreneurship**, 9(2), 91–109, 2011.

PATEL V. K., PIEPER T. M., HAIR J. F. The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. **Business Horizons**, 55, 231-239, 2012.

PUKALL, T.J.; CALABRÒ, A. The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. **Family Business Review**, 27 (2), 103–125, 2014.

PWC. Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016. 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

RIANO, P. Puig, un imperio español de moda que comenzó con un pintalabios. 13 abr. 2011. Disponível em: <<https://www.modaes.es/empresa/puig-un-imperio-espanol-de-moda-que-comenzo-con-un.html>>. Acesso em 18 abr. 2017.

ROCHA, A.; SILVA, J. F. The internationalization of Brazilian firms: an introduction to the special issue. **Latin American Business Review**, 10(2/3), 61-71, 2009.

SCIASCIA, S., MAZZOLA, P., ASTRACHAN, J. H., & PIEPER, T. M.. The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. **Small Business Economics**, 38(1), 15-31, 2012b.

SEBRAE. 2015: Feiras de Negócios agitam as oportunidades no país. Brasil. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/2015-feiras-de-negocios-agitam-as-oportunidades-no-pais>>. Acesso em: 8 fev. 2017.

SHERMAN, L. How Carolina Herrera Built a Billion-Dollar Brand With Staying Power. 17 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.businessoffashion.com/articles/first-person/carolina-herrera-billion-dollar-brand-puig>>. Acesso em 19 abr. 2017.

SWAMINATHAN, V.; MOORMAN, C. Marketing alliances, firm networks, and firm value creation, **Journal of Marketing**, 73 (5), 52-69, 2009.

TENG, B.; DAS, T.K.. “Governance structure choice in strategic alliances: the roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners.” **Management Decision**, 45: 725-742, 2008.

UBRAFE. Ubrafe lança calendário com principais feiras de negócios. 2011. Disponível em: <<http://www.ubrafe.org.br>>. Acesso em: 9 fev. 2017.

VARADARAJAN, P.R. AND CUNNINGHAM, M.H. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 23, 282-296, 1995.

YIN, R. K. Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 2003.

YIN, R. K. Estudo de Caso – 5a.Ed.: Planejamento e Métodos. Front Cover. Bookman Editora, 2015.

YU, J.; GILBERT, B. A.; OVIATT, B. M. Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. **Strategic Management Journal**, 32(4), 424-446, 2011.

ANEXO 1 – Perguntas no Caso Eco Orbis

Conte, por favor, o histórico da parceria, especialmente descrevendo os projetos e eventos realizados em conjunto, de forma a esclarecer o contexto dos negócios entre as empresas.

O que motivou a Eco Orbis a buscar a representação comercial da Germania Fairs?

Que motivos acreditam terem motivado a Germania Fairs a procura-los?

Como identificaram que a parceria poderia ser bem sucedida?

Que formas de colaboração realizaram e como foi executada?

Como foi realizada a avaliação do desempenho da representação no decorrer da parceria (aliança)?

Por que a aliança se encerrou? Quais pontos destacariam como os mais positivos e negativos na relação?

Como avaliam o resultado da aliança neste período de dez anos?

Poderiam apresentar números quanto ao percentual de crescimento e avaliação dos projetos neste período?

Existe a possibilidade de restabelecer a aliança com a atual empresa alemã? Isto ocorreria de que forma?

ANEXO 2 – Perguntas no Caso Granado

O que motivou a Granado a buscar a parceria com Le Bon Marché?

Como identificaram que a parceria poderia ser bem sucedida?

Como avaliam a parceria com Le Bon Marché?

Possuem números referentes ao faturamento e crescimento nas vendas através da rede que possam divulgar?

Vocês mantêm contato regular com Le Bon Marché? Como colocam limites no intercâmbio de informações entre vocês?

Seguem uma estratégia de internacionalização – como tem sido feita a expansão globalmente?

Como vem sendo feita a venda dos produtos Granado nos demais países?
Possuem parceiros locais?

E com relação a compra de parte da Granado pelo grupo espanhol Puig, como tem sido a relação? Vocês os consideram seus parceiros?

Quais foram os critérios para escolha da Puig como parceira e sócia?

Por favor, descreva como vem se desenvolvendo o contato com a Puig comercialmente e estrategicamente.

ANEXO 3 – DADOS SOBRE OS EVENTOS EKOFAIR BRASIL

Quadro 6: Comparação do espaço nacional e internacional ocupado na EkoFair 2007.

	Nacional	Internacional	Total
Expositores	239	72	311
Expositores em %	77%	23%	100%
Espaço ocupado em metros quadrados	2,521 m2	404 m2	2,925 m2

Fonte: Documentos da Eco Orbis.

Quadro 7: Expositores por país na EkoFair 2007.

Brasil	239
Peru	22
Argentina	14
Bolívia	13
Alemanha	11
Equador	5
Colômbia	3
Uruguai	1
Índia	1
EUA	1
Costa Rica	1
TOTAL	311

Fonte: Documentos da Eco Orbis.

ANEXO 4 – FOTOS DA EKOFAIR NO BRASIL E ALEMANHA

Figura 10: EkoFair Brasil – Feira.



Fonte: Documentos da Eco Orbis.

Figura 11: EkoFair Brasil – Palestras.



Fonte: Documentos da Eco Orbis.

Figura 12: AgriVerde (setor criado pela Eco Orbis dentro da EkoFair Brasil).



Fonte: Documentos da Eco Orbis.

Figura 13: EkoFair Brasil – estande e produtos.



Fonte: Documentos da Eco Orbis.

ANEXO 5 – IMAGENS REPRESENTATIVAS DO CASO GRANADO

Figura 14: Produtos Granado no Le Bon Marché.



Fonte: RBS (2015).

Figura 15: Le Bon Marché.



Fonte: ArchDaily (2010).

Figura 16: Representantes da família Puig, entre sócios e diretores da empresa.



Fonte: La Empresa Familiar (2014)