



Barbara Braga Lyra da Silva

**Avaliação da adequação estratégica de empresas que
competem globalmente em alianças no setor de
cosméticos: O caso L'Oréal**

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Prof^a. Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Outubro de 2011



Barbara Braga Lyra da Silva

**Avaliação da adequação estratégica de empresas que
competem globalmente em alianças no setor de
cosméticos: O caso L'Oréal**

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^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Deborah Moraes Zouain

FGV /EBAPE

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 31 de outubro de 2011

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

Barbara Braga Lyra da Silva

Graduou-se em Engenharia de Produção, na Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (POLI-UFRJ), em 2006. Atua profissionalmente há seis anos na L'Oréal, com experiência nas áreas de Logística Industrial e Desenvolvimento Industrial de Produtos, e atuação profissional no Brasil e na França.

Ficha Catalográfica

Silva, Barbara Braga Lyra da

Avaliação da adequação estratégica de empresas que competem globalmente em alianças no setor de cosméticos: o caso L'Oréal / Barbara Braga Lyra da Silva ; orientador: Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares. – 2011.

117 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Alianças estratégicas. 3. Estratégia global. 4. Cosméticos. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewé van Aduard de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Aos meus pais, pelo exemplo e amor eternos.

Agradecimentos

Agradeço à professora Diana Macedo-Soares por sua valiosa contribuição ao meu curso de Mestrado, como professora e orientadora. Pela sua didática e delicadeza no compartilhamento do conhecimento, pelo interesse constante em novos aprendizados, e pela generosidade e ética exemplares.

À todos os colegas da L'Oréal que colaboraram com essa pesquisa, e em especial à equipe de Desenvolvimento Industrial da América Latina, pela companhia e apoio recíprocos, na vida profissional e pessoal.

Aos professores Maria Ângela Campelo de Melo, Deborah Moraes Zouain e Marcos Cohen, pela participação na comissão examinadora.

À minha família e às minhas grandes amigas, que entenderam minha presença comprometida pela dedicação ao Mestrado, e sempre acreditam nos meus sonhos e me apóiam acima de tudo. Minha eterna torcida.

Ao meu amor Bernardo, pela companhia e pelo carinho em todos os momentos, tornando mais doces os desafios da vida.

Resumo

Silva, Barbara Braga Lyra da; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewé van Aduard de. **Avaliação da adequação estratégica de empresas que competem globalmente em alianças no setor de cosméticos: O caso L'Oréal.** Rio de Janeiro, 2011. 117p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A indústria mundial de cosméticos foi pouco afetada pelas recessões econômicas globais dos últimos anos. Por serem bens de consumo que não exigem grande investimento e proporcionam conforto e bem-estar aos seus usuários, os cosméticos tendem a permanecer na lista de compra dos consumidores, mesmo em épocas de recessão. No entanto, o cenário competitivo global evidencia volatilidade e dinamismo nas necessidades do mercado, o que impulsiona empresas de diferentes portes a manterem-se flexíveis e eficientes para responder a essas demandas. As pesquisas no setor de cosméticos tendem a focar em estudos de estratégia de *Marketing* e comportamento do consumidor, sendo poucas as que analisam as estratégias competitivas globais e menos ainda a formação de alianças estratégicas neste setor. Esta pesquisa tem como objetivo a verificação da adequação da estratégia da L'Oréal América Latina à indústria de cosméticos, considerando suas alianças e a estratégia competitiva global do Grupo L'Oréal. Pela contemporaneidade dos eventos e pelo pouco controle da pesquisa sobre eles, a investigação foi conduzida usando a metodologia de estudo de caso. Múltiplas fontes de evidência foram utilizadas para fazer os dados convergirem de modo triangular. A interpretação e a análise dos dados foram realizadas com auxílio do referencial teórico identificado e baseadas no *framework* Global SNA (*Global Strategic Network Analysis*) de Macedo-Soares (2011). Os resultados da pesquisa confirmaram o que havia sido verificado em casos de outros setores: que as alianças globais trazem mais oportunidades do que ameaças, e que em muitos casos as oportunidades relacionais globais mitigam as ameaças globais não relacionais.

Palavras-chave

Alianças Estratégicas; Estratégia Global; Cosméticos.

Abstract

Silva, Barbara Braga Lyra da; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **Adequacy evaluation of the strategy of firms that compete globally in alliances on the cosmetics sector: The case of L'Oréal.** Rio de Janeiro, 2011. 117p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The global cosmetics industry was not greatly affected by the economic recessions over the last years. As cosmetics are consumer goods that do not require huge investment and provide comfort and well-being to their users, they tend to remain on consumers' shopping lists even during recession. However, the global competitive scenario shows volatility and dynamism of market needs, driving firms of different sizes to remain flexible and efficient so as to better respond to customer requirements. Research on the cosmetics sector tends to focus on marketing strategy and consumer behavior. Only few investigations look into global competitive strategies, and even fewer into the strategic alliances established by firms in this sector. The present research aims to verify the adequacy of the strategy of L'Oréal Latin America, considering its alliances and the global competitive strategy of L'Oréal Group. Because of the importance of taking into account the firm's specific contingencies and its contemporaneity, the case study methodology was adopted. Multiple sources and means to collect the necessary data were used in accordance with the strategy of data and method triangulation, so as to ensure results' consistency. Data interpretation and analysis were carried out in keeping with the research's theoretical references and with the help of the Macedo-Soares, 2011, Global SNA framework (Global Strategic Network Analysis). The results confirmed what was verified in cases of other sectors: the global alliances create more opportunities than threats, and in many cases the relational global opportunities mitigate the non-relational global threats.

Keywords

Strategic Alliances; Global Strategy; Cosmetics.

Sumário

1 Introdução	12
1.1. O Problema	13
1.2. Objetivos	14
1.2.1. Objetivo da pesquisa maior	14
1.2.2. Objetivo final	14
1.3. Relevância do Estudo	15
1.4. Delimitação do Estudo	15
2 Referencial Teórico	16
2.1. Revisão da Literatura	16
2.1.1. Estratégias globais e alianças estratégicas	16
2.1.2. Estratégia em empresas multinacionais e no setor de cosméticos	24
2.2. Posicionamento Teórico	26
2.2.1. Conceitos centrais - Definições	26
2.2.2. Metodologia de análise estratégica – Framework Global SNA	29
2.2.2.1. Metodologia – Framework Global SNA	30
2.2.2.2. Lista de Referências – Framework Global SNA	32
2.2.2.3. Modelo – Framework Global SNA	35
3 Metodologia de Pesquisa	37
3.1. Tipo e método de Pesquisa	37
3.2. Unidade de análise	40
3.3. Seleção dos Sujeitos	41
3.4. Pesquisa Bibliográfica	42
3.5. Coleta de Dados	43
3.5.1. Pesquisa Documental	43
3.5.2. Levantamento de Percepções	44
3.5.3. Levantamento Complementar	44
3.6. Tratamento dos Dados	45
3.7. Limitações dos métodos de pesquisa	45

4 Resultados do Estudo	47
4.1. O Mercado de Cosméticos	48
4.2. O Grupo L'Oréal	49
4.3. Caracterização da estratégia competitiva do Grupo L'Oréal	53
4.4. Implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais relevantes e dos principais atores globais	56
4.5. As alianças estratégicas do Grupo L'Oréal	64
4.5.1. A ego-rede do Grupo L'Oréal	67
4.6. Implicações estratégicas das alianças do Grupo L'Oréal	69
4.7. O desempenho do Grupo L'Oréal	72
5 Discussão dos resultados	74
6 Considerações finais	81
7 Referências Bibliográficas	85
Anexo I	89
Anexo II	107

Lista de figuras

Figura 1 – Principais atores mundiais do Mercado de cosméticos – em bilhões de dólares (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)	13
Figura 2 - Estágios da globalização e organização das estruturas (Koza et al., 2011)	20
Figura 3 - A Rede de Valor (The Value Net, Brandenburger, 1997)	23
Figura 4 - A matriz regional e as MNE's de cosméticos (OH & RUGMAN, 2006)	25
Figura 5 - Modelo Global SNA	35
Figura 6 - Etapas da Pesquisa	39
Figura 7 - Percentual das vendas consolidadas de 2010 por Divisão de Produtos (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)	51
Figura 8 - Percentual das vendas consolidadas de 2010 por Zona Geográfica (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)	52
Figura 9 - Estratégia competitiva da L'Oréal	53
Figura 10 - Estratégia global da L'Oréal	55
Figura 11 - Principais parceiros do Grupo L'Oréal	65
Figura 12 - Fatores que motivam o estabelecimento de alianças	65
Figura 13 - A ego-rede do Grupo L'Oréal	67
Figura 14 - Vendas consolidadas do Grupo L'Oréal - em milhões de euros (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)	72
Figura 15 - Vendas consolidadas de 2010, repartidas entre diferentes moedas (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)	72
Figura 16 - Repartição das vendas consolidadas de 2010 por Zona Geográfica e seus respectivos crescimentos versus 2009 (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)	72

Lista de quadros

Quadro 1 – Tipologia de Companhias Multinacionais (HARZING, 2000, tradução da autora)	17
Quadro 2 - Lista de referências do Global SNA - Dimensão 1 (MACEDO-SOARES, 2011, tradução da autora, baseada em BRUNELLI, 2011)	32
Quadro 3 - Lista de referências do Global SNA - Dimensão 2 (MACEDO-SOARES, 2011, tradução da autora, baseada em BRUNELLI, 2011)	33
Quadro 4 - Lista de referências do Global SNA - Dimensão 3 (MACEDO-SOARES, 2011, tradução da autora, baseada em BRUNELLI, 2011)	33
Quadro 5- Lista de referências do Global SNA - Dimensão 4 (MACEDO-SOARES, 2011, tradução da autora, baseada em BRUNELLI, 2011)	34
Quadro 6 - Implicações estratégicas dos atores globais: Clientes	59
Quadro 7 - Implicações estratégicas dos atores globais: Fornecedores	60
Quadro 8 - Implicações estratégicas dos atores globais: Concorrentes	61
Quadro 9 - Implicações estratégicas dos atores globais: Novos Entrantes	62
Quadro 10 - Implicações estratégicas dos atores globais: Substitutos	63
Quadro 11 - Implicações estratégicas dos atores globais: Complementares	63
Quadro 12 - Principais Alianças do Grupo L'Oréal	66
Quadro 13 - Implicações das alianças estratégicas no nível da Indústria – Dimensão 1: Estrutura da rede de alianças	69
Quadro 14 - Implicações das alianças estratégicas no nível da Indústria – Dimensão 2: Membros da Rede Global	70
Quadro 15 - Implicações das alianças estratégicas no nível da Indústria – Dimensão 3: Modalidade dos Laços / Ligações	70
Quadro 16 – Comparação das implicações estratégicas nas perspectivas tradicional global e relacional global	77