

## **2**

### **Referencial Teórico**

Neste capítulo, serão apresentados os principais estudos que contribuíram para a fundamentação desta pesquisa, assim como seu posicionamento teórico.

#### **2.1.**

##### **Revisão da Literatura**

Com o objetivo de desenvolver um referencial teórico alinhado à proposta de estudo desta dissertação, a revisão de literatura realizada buscou investigar os temas de estratégias globais e alianças estratégicas, assim como os estudos relacionados ao setor de interesse desta pesquisa, o setor de cosméticos.

##### **2.1.1.**

###### **Estratégias globais e alianças estratégicas**

Ao estudar negócios internacionais, pode-se encontrar diferentes tipologias para a classificação de empresas multinacionais (MNC's). Segundo Harzing (2000), três tipos de firmas são classificadas em quase todos os estudos a respeito de MNC's: Global, Multidoméstica e Transnacional; distinguidas de acordo com seus graus específicos de integração e diferenciação em relação aos mercados locais das subsidiárias. Harzing (2000) analisou empiricamente o trabalho de Bartlett & Ghoshal (1989, 1992) ao aplicar uma pesquisa internacional com CEO's e Gerentes de Recursos Humanos de diferentes sedes e subsidiárias de empresas MNC's para avaliar suas percepções sobre a estratégia, estrutura organizacional e características das subsidiárias das empresas em questão. O Quadro 1 resume os três tipos selecionados para a pesquisa, configurados em relação aos critérios de estratégia e estrutura hipotéticos que foram testados.

<b>Estratégia Organizacional</b>	<b>Multi-Doméstica</b>	<b>Global</b>	<b>Transnacional</b>
<b>Estrutura Organizacional e Papel da Subsidiária</b>			
Federação Descentralizada	Alto	Baixo	Baixo
Estrutura da Rede	Baixo	Baixo	Alto
Fluxos entre Subsidiárias	Baixo	Baixo	Alto
"Pipeline" da Sede	Baixo	Alto	Alto/Médio
Centro de Excelência	Baixo	Baixo	Alto
<b>Resposta às Demandas Locais</b>			
Produção Local	Alto	Baixo	Médio
P&D Local	Alto	Baixo	Médio
Modificação de Produtos	Alto	Baixo	Alto
Adaptação de Marketing	Alto	Baixo/Médio	Alto
<b>Interdependência</b>			
Nível Total de Interdependência	Baixo	Alto	Alto
Nível de Dependência da Sede	Baixo	Alto	Médio
Nível de Dependência da Subsidiária	Baixo	Baixo	Alto

Quadro 1 - Tipologia de Companhias Multinacionais (HARZING, 2000, tradução da autora)

Os resultados encontrados foram bem alinhados com as características hipotéticas das tipologias previamente identificadas pela autora, a partir da revisão da literatura, e puderam distinguir claramente os três tipos de MNC's, de acordo com determinadas características relevantes.

As empresas MNC's Globais tendem a não diferenciar a necessidade dos consumidores em diferentes localidades, tendo um catálogo relativamente *standard* e, com isso, ganhando economias de escala em suas operações, que são caracterizadas como integradas e racionalizadas. As subsidiárias são bastante dependentes da sede (identificadas como "*pipeline*" da sede), tanto na definição do catálogo de produtos, como na baixa frequência de produção e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) locais, quando comparado aos outros tipos de MNC's.

Já as empresas Multidomésticas são em muitos critérios inversas às Globais. Seus produtos ou serviços e *Marketing*, são diferenciados para atingir as demandas específicas dos mercados locais, demandas essas determinadas por aspectos culturais, sociais e políticos da localidade onde estão instaladas. Esse tipo de empresa é caracterizado como uma rede descentralizada, em que as subsidiárias operam com interdependência em relação à outras subsidiárias e à sede. Existe grande ocorrência de produção e P&D locais.

As empresas Transnacionais, por sua vez, combinam características tanto das empresas Globais como das Multidomésticas, tentando combinar eficiência global com reatividade às demandas locais.

A empresa pode ser caracterizada como uma rede interdependente. Sua *expertise* é espalhada através da organização com intensos fluxos de pessoas, produtos e conhecimento entre subsidiárias. As subsidiárias podem servir como centros estratégicos para determinadas combinações de produtos e mercados. (Harzing, 2000, p.115, tradução da autora)

Nas empresas Transnacionais as subsidiárias tendem a ser responsivas ao mercado local e tem mais proporção de produção e P&D local do que em empresas Globais.

Hitt, Ireland & Hoskinsson (2009) e Macedo-Soares (2011) estendem a distinção de tipos de empresas MNC's de Barlett & Ghoshal (1989, 1992) e Harzing (2000), a tipos de estratégias de MNC's. Segundo Hitt *et al.* (2009), a estratégia Multidoméstica é “*uma estratégia internacional onde decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas para as unidades de negócio estratégicas em cada país, permitindo que cada unidade desenvolva produtos para os seus mercados locais*” (p.220, tradução da autora). A estratégia global é considerada pelos autores como “*uma estratégia internacional por meio da qual firmas oferecem produtos padronizados em diferentes mercados locais, com a estratégia competitiva sendo ditada pela matriz*” (p.221, tradução da autora). A estratégia Transnacional, por sua vez, é vista pelos autores como “*uma estratégia internacional por meio da qual as firmas buscam alcançar tanto a eficiência global quanto a responsividade a seus mercados locais*” (p.222, tradução da autora). Hitt *et al.* (2009) reforçam que, cada vez mais, as empresas globais vem adotando a estratégia Transnacional, já que essa vem se tornando crescentemente necessária para competir em mercados internacionais.

Koza, Tallman e Ataay (2011) introduziram uma nova classificação de MNC's por eles denominada *Global Multibusiness Firm* (GMBF), por considerarem que a percebida evolução na gestão e estrutura de empresas globais em curso justifica a introdução desse novo conceito em estratégia global e organização. Os autores mencionam o surgimento de novos mercados econômicos, a revolução tecnológica em comunicação e transportes e os avanços

em capacitações para a gestão de organizações complexas como alguns dos progressos em curso que justificam a introdução do novo modelo.

O conceito de *Global Multibusiness Firms* surge da percepção de que as empresas internacionais estão situadas em um ambiente caótico, em que a direção e o ritmo das mudanças são imprevisíveis, e do entendimento dos autores de que toda empresa que incorpora diferentes atividades de valor agregado separadas deve ser considerada multinegócios (ou *multibusiness*, seguindo o termo original em inglês), em que cada divisão de produtos tradicional seria considerada como um negócio. Dentro desse novo conceito proposto por Koza *et al.* (2011), não espera-se que a alta hierarquia da empresa global controle detalhadamente as operações mundiais nem que a firma opere de forma integrada com uma única cultura.

*As unidades individuais continuam de alguma forma independentes, com frouxa fiscalização sob o ponto de vista administrativo, porém próximas sob o ponto de vista financeiro. Elas são desenhadas através de ligações formais e informais em redes interconectadas relativamente densas com a sede global, fornecendo comunicação e coordenação, além de objetivos e propósitos que ultrapassam fronteiras. (Koza et al., 2011, p.31)*

A Figura 2 distingue esquematicamente a GMBF das empresas multinacionais (equivalentes às empresas globais na tipologia de Harzing, apresentada anteriormente) e transnacionais e apresenta características distintas deste novo modelo: diversificação estratégica; *networking* de mercados e atividades de valor, em negócios dispersos (nos diferentes multinegócios); coordenação central da comunicação; espaço para processos emergentes; e negócios globais diferenciados. Quando os autores mencionam a importância dos processos emergentes nesse modelo, enfatizam que, para a gestão de uma organização que se enquadre na descrição de GMBF, é fundamental que os gestores reconheçam que a exploração de recursos e capacitações existentes e a busca por novos ativos são essenciais no estabelecimento de vantagens competitivas.

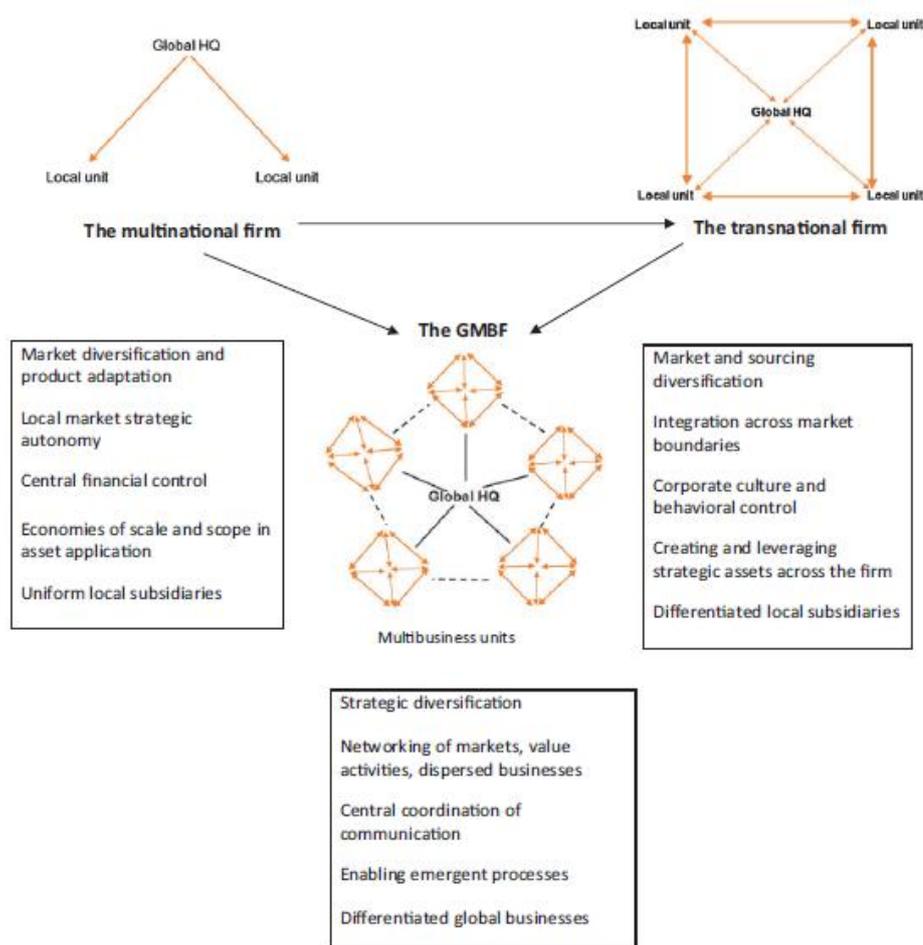


Figura 1 - Estágios da globalização e organização das estruturas (Koza et al., 2011)

Ainda na fundamentação do modelo de GMBF, Koza *et al.* (2011) apresentam o conceito de montagem estratégica (*strategic assembly*), como uma nova forma de construir e gerenciar empresas globais, na percepção do crescente uso de terceirização de atividades dispersas geograficamente, mesmo para aquelas que representem o *core business* da empresa.

*A essência da montagem estratégica é a escolha dos estágios de valor agregado que devem ser internos, quais devem ser fornecidos através de alianças, e quais devem ser deixados ao mercado, com a empresa global focando na integração dos processos de valor agregado, ao invés de controlando suas fontes.* (Koza et al., 2011, p.29)

A conceituação de montagem estratégica introduz o tema de alianças estratégicas, também selecionado como essencial para a fundamentação desta pesquisa. No contexto atual de mercado, em que os clientes exigem soluções cada vez mais sofisticadas e adequadas às suas necessidades, é difícil que as empresas

consigam unir sozinhas todos os recursos necessários para atender essas demandas da melhor maneira possível. Dessa forma, as alianças estratégicas surgem como uma possível fonte de fortalecimento e complementaridade de atuação das empresas relacionadas.

Segundo Gulati & Singh (1998), uma aliança é qualquer acordo cooperativo voluntariamente iniciado entre empresas, que envolva troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento, e que possa incluir contribuições entre os parceiros em termos de capital, tecnologia ou ativos específicos de alguma empresa envolvida. Complementando esse conceito, Macedo-Soares (2002) define alianças estratégicas como alianças que contribuam diretamente para a vantagem competitiva da empresa. Na análise estratégica de empresas que atuam em alianças, torna-se fundamental a consideração dos impactos da atuação de parceiros em suas atividades e resultados. Para fins desta dissertação, o termo alianças será usado tanto para explicitar parcerias com clientes e fornecedores, como alianças com concorrentes.

Segundo Garcia-Canal *et al.* (2002; apud Rodrigues, 2011) as alianças globais possuem uma dimensão que se refere ao seu grau de cooperação, desde empresas que cooperam apenas para aproveitar os conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros (*exploitative*), até empresas que buscam desenvolver e explorar (no sentido de descobrir) novas competências junto com os parceiros globais (*explorative*).

Lavie & Rosenkopf (2006), fundamentados no estudo de March (1991, apud Lavie & Rosenkopf, 2006), propõem três categorias de conceitos para descrever uma aliança sob o ponto de vista da exploração ou aproveitamento: 1) função da aliança na cadeia de valor: caso seja para geração de conhecimento é uma aliança *explorative*, mas caso seja para alavancar conhecimento é descrita como uma aliança *exploitative*. 2) estrutura da aliança: caso seja com novo parceiro é uma aliança *explorative*, e caso seja com parceiro antigo, recorrente, é descrita como uma aliança *exploitative*. 3) perfil do parceiro em termos de atributos: caso o parceiro tenha atributos diferentes de parceiros anteriores, é uma aliança *explorative*, mas caso o parceiro tenha atributos similares a parceiros anteriores, a aliança é descrita como *exploitative*.

Segundo Johanson & Vahle (2003, 2009; apud Macedo-Soares, 2011), redes e relações de negócios oferecem potencial para aprendizagem e construção de

confiança. Isso contribui para que empresas entrem em novos mercados em que elas possam desenvolver novos relacionamentos, e esses relacionamentos, por sua vez, se tornam uma plataforma para entrada em outros novos mercados.

Brandenburger & Nalebuff (1997) apresentam o diferencial do papel de parceiros nas relações de negócios, e como isso pode ser decisivo no sucesso ou fracasso das empresas. Os autores definem o complemento a um produto ou serviço como qualquer outro produto ou serviço que possa tornar o primeiro mais atrativo, adicionando que o estudo de complementares é uma forma diferente de pensar sobre os negócios, é pensar em como tornar a torta maior ao invés de como brigar por uma fatia maior dela.

O termo usado por Brandenburger & Nalebuff (1997) para definir as pessoas ou organizações que fornecem produtos ou serviços complementares aos da empresa em análise é *complementors*. Usa-se aqui complementares para fins de tradução. Os autores não os chamam de parceiros ou aliados, pois acreditam que existem diferenças nas definições e acreditam ser importante diferenciá-las. Eles acreditam que os termos parceiros e aliados não descrevem claramente a natureza da relação de negócios, que pode por vezes envolver tensões entre as partes.

Todo o conceito de complementares deve ser associado a uma visão ampla das relações de negócios, o que é facilitado com o mapa esquemático da Rede de Valor (*Value Net*). Quando se analisa apenas um dos *players* ou um tipo de relacionamento, corre-se o risco de perder informações. A imagem ampla revela mais oportunidades estratégicas (Brandenburger & Nalebuff, 1997). A Figura 3 apresenta o esquema da Rede de Valor introduzido pelos autores, que posiciona os clientes e fornecedores alinhados verticalmente com a empresa, e a concorrência e os complementares alinhados horizontalmente com a empresa.

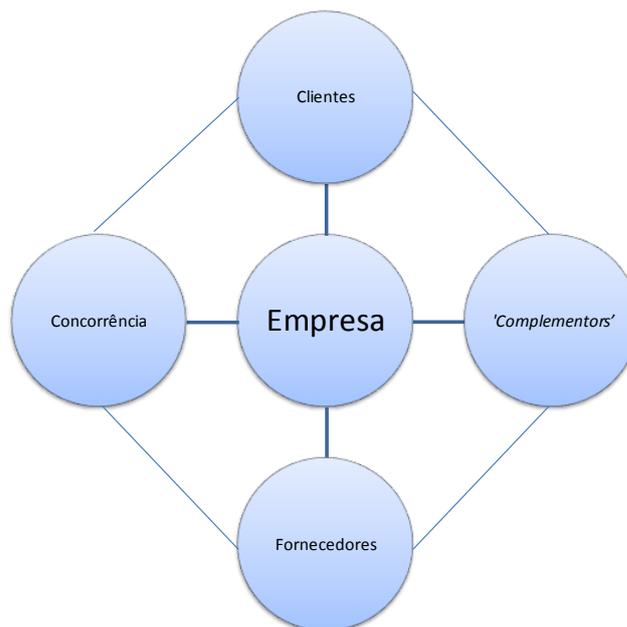


Figura 2 - A Rede de Valor (*The Value Net*, Brandenburger, 1997)

Dentre as conclusões de Brandenburger & Nalebuff (1997) a respeito do papel dos complementares na Rede de Valor, cabe destacar que um mesmo *player* pode desempenhar diferentes papéis no “jogo” dos negócios, e que existem simetrias importantes de ser identificadas entre os diferentes *players*.

Muitas empresas podem ser tanto concorrentes quanto complementares no que diz respeito aos fornecedores. Empresas concorrentes de uma mesma indústria naturalmente precisam de alguns fornecedores em comum para suas matérias-primas ou mão de obra, o que pode gerar um conflito para a garantia de disponibilidade de insumos no caso de oferta menor do que a demanda. No entanto, o somatório da demanda de diferentes empresas concorrentes tende a dar escala à produção dos fornecedores, o que pode beneficiar a todas com uma tarifa mais vantajosa para os insumos. Nesse caso, existe uma relação de complementaridade entre as concorrentes no que diz respeito ao relacionamento com o fornecedor.

Brandenburger & Nalebuff (1997) definem um *player* como complementar se os clientes valorizam mais o seu produto quando eles têm também o produto desse outro *player*, do que quando eles têm somente o seu produto. A relação de simetria identificada entre a definição de complementares e concorrentes é identificada como uma imagem espelhada, já que os autores definem os concorrentes quando os clientes valorizam menos o seu produto quando eles têm

também o produto deste outro *player* (no caso, do concorrente), do que quando eles têm somente o seu produto. A mensagem a ser retida deste estudo é que é importante analisar o “jogo” de negócios de maneira ampla e estar atento aos diferentes papéis que um mesmo *player* pode representar para uma empresa central em análise. Essa percepção pode auxiliar na definição de prioridades e orientações estratégicas para a própria empresa e para o estreitamento ou não de relacionamentos.

### **2.1.2. Estratégia em empresas multinacionais e no setor de cosméticos**

Cabe mencionar que nas buscas por pesquisas em estratégia para empresas multinacionais e no setor de cosméticos, grande parte dos artigos encontrados focaliza estratégia de *marketing* ou comportamento do consumidor, desviando-se da área de interesse desta dissertação. Dessa forma, para constituir o referencial teórico aplicado ao setor da pesquisa, foram selecionados os estudos descritos a seguir.

Oh & Rugman (2006) analisaram a presença e performance das 100 maiores empresas de cosméticos do mundo (de acordo com a revista *Woman's Wear Daily* de 2003), buscando avaliar a regionalidade (ou não) de suas estratégias globais. Os autores estudaram ainda as vantagens específicas das empresas (*Firm Specific Advantages* - FSA) sob o ponto de vista dos ativos (*upstream*) e das vendas (*downstream*), distinguindo o foco de atuação regional destas FSA's para cada grupo de empresas analisado. Os autores acreditam que MNE's devem encontrar um equilíbrio entre suas FSA's de ativos e de vendas e que essas empresas não podem obter vantagem competitiva sustentável quando focalizam apenas o que elas fazem bem.

Apesar da conclusão do estudo de Oh & Rugman indicar uma natureza regional das multinacionais de cosméticos, a L'Oréal foi colocada como uma das mais globais pela presença e atuação na tríade América do Norte, Europa e Ásia-Pacífico. Na Figura 4 os autores alocaram 43 multinacionais de cosméticos em uma matriz regional, na qual o eixo horizontal indica o alcance (regional ou global) das FSA's das empresas e o eixo vertical indica o escopo regional ou global das mesmas. A L'Oréal é uma das quatro entre 43 que é considerada global

nos dois eixos. A classificação dos autores define como globais as empresas que possuam menos de 50% de suas vendas na região onde foram criadas, e mais de 20% de vendas nas demais regiões da tríade. Na época do estudo de Oh & Rugman (2006, com dados de 2003), a dispersão geográfica das vendas da L'Oréal consistia em 52% na Europa, 28% na América e 20% na Ásia, o que categorizou como *quasi global* MNE no sentido das vendas.

		<i>Geographic Reach of FSAs</i>	
		<i>Regional</i>	<i>Global</i>
<i>Geographic Scope of Locational FSAs</i>	<i>Global</i>	1 <b>"Myth of Globalization"</b> Avon (L)	3 <b>Global (4/43)</b> LVMH (L) Gucci (L) L'Oréal* (L) Richemont SA (L)
	<i>Regional</i>	2 <b>Home-Oriented (34/43)</b> Estée Lauder (L), Shiseido (L) Elizabeth Arden (S), etc  <b>Host-Oriented (2/43)</b> Coty (L) Nu-Skin (S)	4 <b>Bi-Regional (3/43)</b> Unilever (L) Bulgari (S) Inter Parfums (S)

Figura 3 - A matriz regional e as MNE's de cosméticos (OH & RUGMAN, 2006)

Subramaniam & Venkatraman (2001) estudaram empiricamente o impacto da transmissão internacional de conhecimento tácito na capacidade das empresas em desenvolver novos produtos transnacionais. Os autores contaram com informantes de 45 empresas multinacionais que desenvolvem produtos transnacionais, e a L'Oréal era uma delas. Para fins deste estudo, entende-se a capacidade de desenvolvimento de produtos transnacionais como a habilidade de introduzir consistentemente e com sucesso novos produtos simultaneamente em distintos mercados. O estudo comprovou que a adequação ("*fit*") entre o volume de informação tácita recebida pela empresa vindo de outros países e o uso de times de diferentes nacionalidades melhora a capacidade da empresa em desenvolver produtos transnacionais. A frequência de comunicação entre os membros dos projetos nos diferentes países envolvidos e a presença de membros locais que já tenham tido experiência profissional internacional também se mostraram como fatores de melhoria para a capacidade de desenvolvimento de produtos transnacionais, quando associados ao volume de informação tácita

recebida internacionalmente. "A capacidade de desenvolvimento de novos produtos transnacionais é um fator chave para o estabelecimento de vantagem competitiva de uma empresa em mercados mundiais". (Subramaniam & Venketraman, 2001, p.370)

## **2.2. Posicionamento Teórico**

Nas seções a seguir serão apresentadas as definições dos conceitos centrais adotados nesta pesquisa, assim como os pressupostos estabelecidos e a metodologia de análise estratégica utilizada.

### **2.2.1. Conceitos centrais - Definições**

Para fins desta pesquisa, o conceito de estratégia utilizado será o de Macedo-Soares (2002, p.1), inspirado em Grant (1998):

Estratégia é um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar recursos/competências necessários para sustentar sua performance de acordo com a sua visão e os fatores macroambientais.

Para a caracterização da estratégia da empresa em estudo, é utilizada a tipologia de Mintzberg (1988), que distingue a estratégia de determinada empresa como estratégia de diferenciação (por preço, imagem/marca, suporte, qualidade ou design/embalagem) ou não-diferenciação. Ademais adota-se a tipologia de classificação de empresas multinacionais (em empresas globais, multidomésticas, transnacionais ou *Global Multibusiness Firms*) introduzida na revisão da literatura apresentada anteriormente, segundo os estudos de Harzing (2000) e Koza et al.(2011), para definir o tipo de estratégia que a empresa adota ao competir globalmente enquanto empresa global, no estrito senso, transnacional ou GMBF.

Os quatro diferentes tipos de estratégias pertinentes ao contexto global que foram adotados nessa pesquisa são os seguintes:

- Estratégia Global: estratégia adotada por empresas que buscam oferecer produtos ou serviços padronizados nos mercados chave do mundo, por meio de

atividades integradas e racionalizadas, e com diretrizes globais controladas pela matriz.

- *Estratégia Multidoméstica*: estratégia adotada por empresas caracterizadas por redes descentralizadas, em que existe interdependência das subsidiárias em relação à matriz, e nas quais os produtos e serviços são desenvolvidos para atender as necessidades do mercado doméstico.

- *Estratégia Transnacional*: estratégia adotada por empresas que buscam combinar eficiência global com reatividade às demandas locais (*local responsiveness*). Tal estratégia exige flexibilidade na coordenação de sua rede de parceiros e tende a apresentar maior proporção de produção e P&D locais do que em empresas globais.

- Nas *Global Multibusiness Firms* a estratégia é similar à das Transnacionais, porém com a percepção de que certas empresas incorporam diferentes atividades de valor agregado separadas em negócios distintos, e assim devem ser consideradas multi-negócios. As unidades individuais continuam de alguma forma independentes, com frouxa fiscalização sob o ponto de vista administrativo, porém próximas sob o ponto de vista financeiro.

Serão adotados também os construtos de Fahey & Randall (1998) para detalhar a caracterização da estratégia da empresa em estudo, ao buscar identificar os três conjuntos de escolhas elementares que toda organização deve confrontar em suas definições estratégicas:

- Escopo estratégico;
- Diferenciação ou postura competitiva;
- Metas (*goals*).

Sob o ponto de vista do escopo estratégico, Fahey & Randall (1998) enfatizam que organizações que atuam em ambientes de negócios em constantes mudanças devem regularmente se perguntar em que mercado a firma deseja competir e em qual negócio querem estar. Para auxiliar essa confrontação, os autores propõem os seguintes tópicos de análise, que serão considerados nessa pesquisa:

- Escopo de produtos/serviços: quais produtos a empresa deseja oferecer;
- Escopo de clientes: quais clientes a empresa quer alcançar ou servir;
- Escopo geográfico: em qual região geográfica a empresa deseja atuar;

- Escopo vertical: em qual extensão de atividades a empresa deseja operar;
- Escopo do *stakeholder*: quais *stakeholders* a empresa pode alavancar na realização de seus resultados.

Outro conceito importante para a fundamentação desta pesquisa é o de adequação estratégica, ou *strategic fit*. Esse conceito, segundo a linha de pensamento de Hofer & Schendel (1978), implica coerência e consistência entre todos os fatores estrategicamente significativos: a estratégia, os fatores organizacionais, fatores macro-ambientais e estruturais. Para fins desta pesquisa será usada a avaliação de Barney (1996, p.27) de que uma boa estratégia (adequada) é aquela que “*neutraliza ameaças e explora oportunidades, enquanto capitaliza nas forças e evita ou concerta fraquezas.*”

Zajac, Kraatz & Bresser (2000) complementam o conceito de *strategic fit*, desenvolvendo e testando a perspectiva dinâmica deste conceito. Os autores argumentam que o termo *fit*, ou encaixe/adequação, deve ser tratado sob uma perspectiva dinâmica, uma vez que deve acompanhar, caso necessário, mudanças estratégicas ou no ambiente competitivo onde as empresas atuam.

Nessa pesquisa será utilizado o conceito de alianças estratégicas de Macedo-Soares (2002, p.1, tradução da autora), adaptado de Gulati (1998):

“*Arranjos voluntários entre empresas – envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços – que contribuam diretamente para a vantagem competitiva da empresa.*”

O conceito de aliança estratégica será associado ao de montagem estratégica (Koza et al., 2011), no sentido de reforçar a importância da definição de atividades de valor agregado que devem ser conduzidas diretamente pela empresa, ou quando optar pela formação de alianças, inclusive em diferentes regiões geográficas, cujos processos de valor agregado são integrados pela empresa global.

Cabe aqui retomar o conceito de rede de valor de Brandenburger (1997)& Nalebuff, anteriormente introduzido, para reforçar a importância para esta pesquisa da visão ampla das relações de negócios, com a representação de todos os atores estratégicos, parceiros ou não, e suas interligações. O mapeamento da rede de valor de uma empresa é fundamental para sua análise estratégica, quando inserida em uma rede de relacionamentos estratégicos. Esse conceito pode ainda ser complementado com o conceito de rede egocêntrica de Knoke (2001, apud

Macedo-Soares, 2011), que é a rede formada por uma amostra de atores de determinada população, e os relacionamentos diretos de cada ator. A partir do conceito de rede egocêntrica, Macedo-Soares (2002) propõe o conceito de ego-rede, que é formada pela empresa foco e seus principais parceiros e relacionamentos, assim como os relacionamentos de seus principais parceiros. A definição da ego-rede, por mais que seja mais focada, não deixa de levar em conta o contexto da rede de valor, que inclui também todos os atores estratégicos na arena competitiva.

### 2.2.2.

#### **Metodologia de análise estratégica – *Framework* Global SNA**

A análise proposta nesse estudo baseia-se no *framework* (ou arcabouço analítico) *Global Strategic Network Analysis*, Global SNA, desenvolvido por Macedo-Soares (2011). Esse *framework* busca auxiliar a análise estratégica de empresas que competem globalmente em alianças e redes e buscam assegurar sua adequação estratégica dinâmica diante do contexto global de complexidade e competitividade.

O *framework* Global SNA é uma evolução do *framework* SNA (Macedo-Soares, 2002), que permite uma análise sistêmica, integrativa e dinâmica de empresas organizadas em alianças, contemplando fatores organizacionais, estruturais, macro-ambientais e relacionais. O SNA, por sua vez, é uma evolução do *framework* GI, *Generic Integrative* (Macedo-Soares, 2000), que possui uma perspectiva integrativa ao analisar os recursos e competências de uma organização e sua interação com fatores macro-ambientais. Esse *framework* (GI) representa os cinco atores estratégicos de Porter (1980), interagindo com os *complementors* (Brandenburger & Nalebuff, 1996), e sofrendo influência da mega-força do governo, como proposto por Austin (1990). Seu objetivo é analisar a utilização dos recursos e competências da organização para explorar oportunidades e minimizar as ameaças da indústria no qual a organização está inserida.

Voltando ao Global SNA, esse logicamente incorpora componentes dos *frameworks* SNA e GI, com o objetivo maior de contribuir para o mapeamento de ligações significativas para as operações da empresa no contexto global,

ênfatizando as principais alianças globais da empresa e como elas contribuem para a geração de vantagem competitiva para essa empresa.

O *framework* Global SNA inclui três componentes: uma metodologia para condução de análise estratégica relacional global; uma lista de referências para auxiliar na coleta e interpretação de dados; e o modelo Global SNA para mapear a ego-rede da empresa global, inserida em sua rede de valor global.

### 2.2.2.1.

#### **Metodologia – *Framework* Global SNA**

A metodologia Global SNA, adaptada à esta pesquisa, consiste nos seguintes passos:

1. Caracterização da estratégia competitiva e de mercado global da L'Oréal.
2. Identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos globais, além das implicações estratégicas dos principais atores estratégicos globais – concorrentes, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos e complementares da rede de valor global da L'Oréal, verificando se eles constituem oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais.
3. Identificação e análise das implicações estratégicas dos recursos/competências organizacionais, tecnológicos, físicos, financeiros e humanos da L'Oréal, verificando se eles constituem forças ou fraquezas, reais ou potenciais, na implementação da estratégia global ou transnacional.
4. Identificação e classificação das alianças estratégicas globais e outras ligações globais significativas entre parceiros que constituem a ego-rede global da L'Oréal.
5. Mapeamento das ligações estratégicas da ego-rede global da L'Oréal em sua rede de valor global.
6. Identificação das características relacionais da ego-rede global da L'Oréal, utilizando uma lista de referências a ser apresentada, e analisando as implicações destas características no nível da indústria e da empresa, verificando se elas constituem, respectivamente, oportunidades ou ameaças ou forças ou fraquezas, reais ou potenciais.

7. Coleta de dados sobre a performance da L'Oréal.
8. Verificação dos fatores estratégicos significativos para responder à seguinte questão: “A estratégia global ou transnacional, dadas suas características, tem o potencial de capitalizar forças (constituídas não apenas pelos recursos e condições organizacionais internos da L'Oréal, como também pelos recursos oferecidos pela rede de relacionamentos global), reduzir fraquezas (potenciais e reais) pertinentes à empresa e à rede, de forma a explorar não apenas oportunidades do macro-ambiente global (potenciais e reais), como também aquelas oferecidas pela rede, minimizando ameaças (potenciais e reais) impostas pelo macro-ambiente global e pela rede?”
9. Identificação de fontes de inconsistência e verificação se elas estão relacionadas à falta de recursos ou condições essenciais para o negócio da L'Oréal no cenário competitivo global ou se estão relacionados a fatores que parecem discrepantes no momento da análise, mas que são críticos para o futuro desenvolvimento de competências necessárias para sustentar a vantagem competitiva da empresa
10. Nos casos de verificação de inadequação estratégica, é recomendado este passo adicional para a realização de decisões estratégicas - ajuste estratégico ou adoção de nova estratégia – levando em consideração todos os *stakeholders* envolvidos e a importância de sustentar performance superior em relação ao potencial da empresa de criar valor futuro em seu contexto competitivo global.

Vale ressaltar que essa dissertação focaliza a análise das implicações estratégicas no âmbito da indústria, logo, nem todos os passos do ferramental são adotados e explorados para o caso em estudo. Os passos pertinentes a esta pesquisa são: 1, 2, 4, 5, 6 (apenas as implicações no nível da indústria e no sentido de constituírem oportunidades ou ameaças), 7 e 8 (questionamento focado na exploração de oportunidades e mitigação de ameaças).

## 2.2.2.2.

Lista de Referências – *Framework* Global SNA

Os Quadros 2, 3, 4 e 5 apresentam as listas de referências do *framework* Global SNA, que foram utilizadas para conduzir a análise estratégica da L'Oréal América Latina, com a seleção dos construtos e indicadores mais adequados ao estudo em questão. Como essa dissertação foca na análise estratégica no nível da indústria, os construtos da dimensão 4 não foram utilizados, porém estão aqui apresentados para informação completa do *framework* e sugestão de próximos passos de pesquisa.

Dimensão	Construtos	Valores	Nível da Empresa Forças/Fraquezas	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças
1. Estrutura da Rede Global	<b>1.1 Densidade</b> (proporção de laços globais observados em relação ao número de conexões globais possíveis, não contando os laços auto-referenciados, utilizando a fórmula: $D = L / 2 \times C^{2,N}$ , onde L = número de laços reportados, N = número de atores, $C^{2,N} = N! / 2! \times (N-2)!$ (Knoke & Yang, 2008, p.53))	1.1 Alta/Baixa	1.1 Alta densidade (global) das redes fornecem aos parceiros (globais) mais recursos informacionais e acesso a estes (Gulati, 1998; Knoke, 2001). A alta densidade normalmente é considerada um ponto forte, entretanto redes com densidades muito altas podem representar fraquezas (Uzzi, 1997).	1.1 Alta densidade (global) das redes pode ser uma ameaça em alguns casos, quando se bloqueiam as empresas em laços com recursos indesejáveis - fenômeno "lock-in" (Greenstein, 1995; Gulati et al., 2000; Tinoco & Macedo-Soares, 2008). Alta densidade pode ter implicações negativas para algumas indústrias - por exemplo, semi-condutores - constituindo ameaças e implicações positivas para outras indústrias - por exemplo, aço (Rowley et al., 2000).
	<b>1.2 Escopo</b> (extensão da rede - número de ligações globais, atores globais, geográfico)	1.2 Amplo/Restrito; Abundante/Poucos; Global (os principais mercados do mundo) /Local, Regional	1.2 & 1.3 Laços abundantes, centralidade alta e amplo escopo global geográfico podem melhorar o desempenho das empresas (Zaheer & Zaheer, 1997).	1.1 & 1.2 Densidade local entre os membros do mesmo grupo estratégico, ao invés de densidade global de alianças na indústria tem maior influência na formação de alianças, por exemplo, na indústria automobilística mundial (Garcia-Pont & Nohria, 2002).
	<b>1.3 Posição &amp; Centralidade na rede</b> (posição em relação aos outros na rede (global), participação em grande número de laços (globais) com os atores - membros da rede da empresa (global) (Gulati, 1998; Gulati & Gargiulo, 1999))	1.3 Central/Periférica; Alta/Baixa centralidade; Similar/Dissimilar posição na rede		1.3 Posições similares a outros atores em uma rede mais ampla (global) é uma ameaça potencial devido ao aumento da competitividade.
	<b>1.4 Equivalência estrutural</b> (em que medida as empresas compartilham, na rede global, os mesmos clientes ou que tenham vínculos semelhantes (Gulati et al., 2000))	1.4 Alta/Baixa equivalência (potencialmente implicações tanto positivas quanto negativas)	1.4 Alta equivalência pode ser uma força reduzindo o comportamento oportunista quando os laços entre agentes de relações equivalentes ajudarem a fornecer informações estratégicas para as empresas que não estariam disponíveis de outra forma (Galaskiewicz & Zaheer, 1999).	1.4 Alta equivalência estrutural pode criar ameaças pelo reforço da concorrência (global) (Zaheer & Zaheer, 1999).
	<b>1.5 Configuração de ativos e capacidades:</b>  1.5.1 Grau de integração de parceiros globais  1.5.2 Grau de centralização de parceiros globais	1.5.1 Alta integração / Responsividade local  1.5.2 Alta centralização / Descentralização	1.5.1 Grau de integração - responsividade depende da estratégia internacional - multidoméstica, global ou transnacional (Barlett & Ghoshal, 1989; Prahalad & Doz, 1987). No caso de uma estratégia global, a alta integração de parceiros globais é uma força; e no caso de uma estratégia transnacional tanto a integração de parceiros globais e a alta heterogeneidade (Vapola et al., 2010)  1.5.2 Alta centralização da configuração de ativos dos parceiros globais tem um impacto positivo sobre o desempenho, ou seja, é uma força - no caso da estratégia global, diferentemente do caso das transnacionais, que implica em descentralização (Vapola et al., 2010).	

Quadro 2 - Lista de referências do Global SNA - Dimensão 1 (MACEDO-SOARES, 2011, tradução da autora, baseada em BRUNELLI, 2011)

Dimensão	Construtos	Valores	Nível da Empresa Forças/Fraquezas	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças
2. Membros da Rede Global	2.1 Identidade da firma global	2.1, 2.2, 2.3 & 2.4 Forte/Fraco; Sucesso/Fracasso (ranking); Ricos/Pobres em recursos distintos; Global/Local	2.1, 2.2, 2.3, 2.4 & 2.5 Força potencial quando a parceria é com empresas (globais) que possuem valiosos recursos na rede (Gulati et al., 2000). No caso de firmas internacionais (globais), especialmente o conhecimento sobre mercados estrangeiros (globais) e gestão de operações na rede (global) são recursos valiosos (Johanson & Vahle, 1997, 2003, 2009; Garcia-Canal et al., 2002).	
	2.2 Status da firma global			
	2.3 Identidade do parceiro - papel genérico dos parceiros na rede global (na implementação da estratégia global da empresa focal em operações do <i>core business</i> (Vapola et al., 2010))			
	2.4 Status dos parceiros globais			
	2.5 Acesso aos recursos da firma global	2.5 Difícil/Fácil acesso a recursos valiosos da firma focal		
	2.6 Acesso aos recursos dos parceiros globais	2.6 Difícil/Fácil acesso a recursos valiosos dos parceiros globais	2.6 & 2.7 O poder de barganha relativo dos parceiros (globais) influencia e é influenciado positivamente quando existe alta complementariedade de recursos acessíveis através do portfolio de alianças (globais) (Lavie, 2007).	2.6 O difícil acesso aos recursos dos parceiros (globais) por parte da empresa focal é obviamente uma ameaça. O difícil acesso aos recursos dos parceiros (globais) pode ser uma oportunidade quando bloqueia novos entrantes (Westney, 1993).
	2.7 Complementariedade dos recursos dos parceiros globais	2.7 Alta/Baixa complementariedade dos recursos (globais)		

Quadro 3 - Lista de referências do Global SNA - Dimensão 2 (MACEDO-SOARES, 2011, tradução da autora, baseada em BRUNELLI, 2011)

Dimensão	Construtos	Valores	Nível da Empresa Forças/Fraquezas	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças
3. Modalidade dos laços / ligações	3.1 Força das conexões	3.1 Forte/Fraca	3.1 Laços fortes (globais) constituem uma força na medida que contribuem para a inimitabilidade das características positivas relacionais (Gulati, 1998; Gulati & Gargiulo, 1999).	3.1 & 3.2 Laços fortes (globais) criam oportunidades para uma maior produtividade (Cusumano, 1985; Gulati et al., 2000). Laços fortes (globais) também podem ser ameaças quando amarram empresas em relações improdutivas (Greenstein, 1995; Tinoco & Macedo-Soares, 2008). De acordo com o produto obtido através do laço, sua força pode ser uma oportunidade ou uma ameaça (Gulati
	3.2 Natureza dos laços	3.2.1 Colaborativa (ganha-ganha) / Oportunística (ganha-perde)	3.2.1 Confiança inerente às relações de colaboração (globais) reduz os custos de transação e, portanto, representa uma força (Gulati et al., 2000).	3.2.1 Laços oportunistas (globais) constituem ameaças, uma vez que os custos de comportamento oportunista em uma rede (global) são elevados (Williamson, 1991), por exemplo, o dano à reputação da empresa (global) por tal comportamento pode afetar negativamente todos os outros atuais e potenciais parceiros (globais) (Gulati et al., 2000).
		3.2.2 Explorativa / Exploiativa (Garcia-Canal et al., 2002)	3.2.2 Parcerias internacionais <i>explorative</i> exploram novos caminhos para o desenvolvimento de competências - tem implicações potencialmente mais positivas, pois podem gerar novos recursos, que as parcerias <i>exploitative</i> - exploram o conhecimento existente (Garcia-Canal et al., 2002). Nota-se que Vapola et al. (2010) encontrou que as alianças <i>exploitative</i> em geral são para ser integradas e administradas através de uma estratégia global, enquanto as <i>explorative</i> são geridas com mais frequência através de uma estratégia transnacional.	3.2.2 Parcerias internacionais <i>explorative</i> tem implicações potencialmente mais positivas que as parcerias <i>exploitative</i> também à nível da indústria, na medida em que, por definição, exploram novas oportunidades (Garcia-Canal et al., 2002; Lavie & Rosenkopf, 2006).
		3.2.3 Global/Local; Múltipla/Individual	3.2.3 Laços múltiplos (globais) são pontos fortes potenciais (Goerzen, 2005) a partir da maior diversidade de recursos que pode proporcionar (Ozcan & Eisenhardt, 2009), especialmente múltiplas alianças com parceiros diferenciados (Baum et al., 2000). Vários laços com parceiros concorrentes de diferentes países aumentam as expectativas de desempenho da carteira de alianças (globais) (Garcia-Canal & Sanchez-Lorda, 2007).	

Quadro 4 - Lista de referências do Global SNA - Dimensão 3 (MACEDO-SOARES, 2011, tradução da autora, baseada em BRUNELLI, 2011)

Dimensão	Construtos	Valores	Nível da Empresa Forças/Fraquezas
4. Gerencia- mento da Rede (apenas no nível da empresa)		4. Adequada/Inadequada gestão de alianças/rede global	4. Uma gestão adequada da rede de alianças (globais) pode aumentar a criação de valor na rede (Goerzen, 2005). No caso de uma estratégia global, uma gestão de portfólio de alianças altamente integradas é adequado. Em uma estratégia transnacional, "dual-focused transnational alliance portfolio management" é mais apropriado (Vapola et al., 2010).
	4.1 Governança - Existência e utilização de de governança global relacional (portfólio de alianças/rede)	4.1 Existência/Não-existência de mecanismos de governança global; Adequadas/inadequadas formas de governança em rede: compartilhada/mediada (participante ou externamente regida) (Provan & Kenis, 2007) Contratuais versus processuais (Nielsen,	4.1 Existência e utilização de governança relacional (global) (portfólio de alianças/rede) é uma força (Kale & Singh, 2009). Às vezes, os mecanismos formais de governança relacional (global) podem ser uma fraqueza potencial e os informais, auto-importos, uma força (Kale et al., 2000). Formas de governança (global) em rede podem ter tanto pontos fortes e fracos, dependendo de fatores estruturais e contingências relacionais: confiança, objetivo consensual e natureza da tarefa (Provan & Kenis, 2007).
	4.2 Desenvolvimento e utilização de capacidade de gerenciamento de rede (global) depende do tipo de estratégia internacional (Vapola et al., 2010)		4.2 Habilidades de gerenciamento de aliança (global), aquisição e rede pode ser uma força significativa. Kale & Singh (2009) defendem uma função de gestão "delicada" ao portfólio de alianças (globais), de rede e outras ligações.
	4.2.1 Desenvolvimento e utilização de habilidades necessárias para configurar uma rede eficaz	4.2.1 Alto/Baixo estágio de desenvolvimento; Adequado/Inadequado utilização de capacidades	4.2.1 Competências adequadas para configurar um portfólio de alianças (globais) efetivo constituem forças (Hoffmann, 2007), notadamente habilidades tais como a criação de um conjunto de alianças completo, não competitivos e complementares (e outras ligações) (Kale & Singh, 2009).
	4.2.2 Desenvolvimento e utilização de recursos para promover e manter a confiança entre os diferentes parceiros da rede (global)	4.2.2 Alto/Baixo desenvolvimento/uso; Adequado/Inadequado	4.2.2 Gerir portfólio de alianças (rede) também implica na capacidade de promover e manter a confiança entre os diferentes parceiros (globais) da rede (Kale & Singh, 2009). Alto desenvolvimento e utilização adequada dessas capacidades são, portanto, forças.
	4.2.3 Desenvolvimento e utilização de processos e recursos para resolver e gerir os conflitos entre múltiplos parceiros globais na rede	4.2.3 Alto/Baixo desenvolvimento e utilização; Integrativa (conjunta) /Unilateral, ganha-perde na resolução de conflitos	4.2.3 Resolução de conflitos em conjunto/integrado com parceiro (global) é uma força, na medida em que contribui para a criação de capital relacional (global) - confiança, por exemplo - e informacional (Kale et al., 2000).
	4.2.4 Coordenação e controle das estratégias e operações entre a rede	4.2.4 Alto/Baixo (dependendo da estratégia da empresa que opera globalmente)	4.2.4 Capacidade de gerir portfólio de alianças (rede) implica em adequado grau de coordenação e controle das estratégias e operações da rede (global) (Kale & Singh, 2009), dependendo da estratégia internacional (Vapola et al., 2010).
	4.2.5 Desenvolvimento e uso do compartilhamento de conhecimentos e de processos de difusão da rede global	4.2.5 Alto/Baixo estágio de desenvolvimento e uso	4.2.5 Capacidade de gerir portfólio de alianças (rede) implica na criação de rotinas para compartilhar know-how operacional através de alianças individuais do portfólio (Kale & Singh, 2009). Reforçar a facilidade com que o conhecimento é compartilhado, adquirido e implantado na rede é um mecanismo para criar valor adicional na rede (Goerzen, 2005). Um alto desenvolvimento desses processos constitui, assim, uma força. Note no entanto que Vapola et al. (2010) constataram que no caso de uma estratégia global, o desenvolvimento e retenção de conhecimento acontece na empresa multinacional, enquanto nas transnacionais, o desenvolvimento de conhecimento se dá em conjunto com os parceiros globais e é compartilhado ao redor do mundo.
	4.2.6 Monitoramento regular do desempenho das ligações da rede global, medição e avaliação	4.2.6 Alto/Baixo estágio de desenvolvimento e uso dos processos e indicadores para medição de desempenho, acompanhamento e avaliação das ligações da rede global	4.2.6 Capacidade de gerir portfólio de alianças (rede) implica no acompanhamento dos benefícios e custos suplementares decorrentes da interação entre as ligações da rede (global) (Kale & Singh, 2009). Assim, o alto desenvolvimento e uso adequado dos processos de monitoramento do desempenho constituem forças. A avaliação periódica do portfólio de alianças (rede) com vistas à seu eventual redesenho é um fator crítico de sucesso (Koka & Prescott, 2008). Múltiplas dimensões de medição do desempenho do portfólio de alianças (redes) internacionais (globais) relacionados tanto com processos quanto com resultados devem ser considerados.
	4.2.7 Desenvolvimento e utilização de processos e recursos para gestão de mudança da rede global (alterações nas expectativas dos múltiplos parceiros e relacionamentos globais)	4.2.7 Alto/Baixo estágio de desenvolvimento e uso	
	4.3 Experiência com múltiplos parceiros globais	4.3 Estensão e qualidade dos conhecimentos adquiridos	4.3 Experiências com alianças e redes (globais) é uma força, pois empresas com essa experiência podem extrair melhores retornos de alianças e redes (globais) (Anand & Khanna, 2000). Experiência em mercados diversificados contribui para o desenvolvimento de redes (globais) e, portanto, competitividade global (Loane & Bell, 2006).
	4.4 Adequação dinâmica de múltiplos parceiros globais (estratégica, cultural, organizacional e de governança). Desenvolvimento de competências e processos para garantir e sustentar essa adequação.	4.4 Alta/Baixa compatibilidade e complementariedade dos parceiros globais (estratégia de atuação, cultura, estilo de gestão e de mentalidade, nacionalidade e governança)	4.4 Compatibilidade é uma força no sentido que se correlaciona com o sucesso da aliança/rede (global) (Geringer, 1988; Kale & Singh, 2009). A complementariedade também é uma força pois aumenta as chances de sucesso da aliança (global) (Gulati et al., 2000; Harrigan, 1988; Kale et al., 2000). Adequação de governanças também é importante (Nielsen, 2009).

Quadro 5- Lista de referências do Global SNA - Dimensão 4 (MACEDO-SOARES, 2011, tradução da autora, baseada em BRUNELLI, 2011)

### 2.2.2.3. Modelo – *Framework* Global SNA

O modelo Global SNA tem o objetivo de auxiliar o mapeamento da rede de conexões que são importantes para as operações da empresa no cenário competitivo global, enfatizando as principais alianças e ligações globais que constituem a ego-rede global da empresa em sua rede de valor global. O modelo está representado na Figura 4, seguido de explicação sobre a utilização de códigos gráficos para auxiliar o detalhamento de informações na representação visual do modelo.

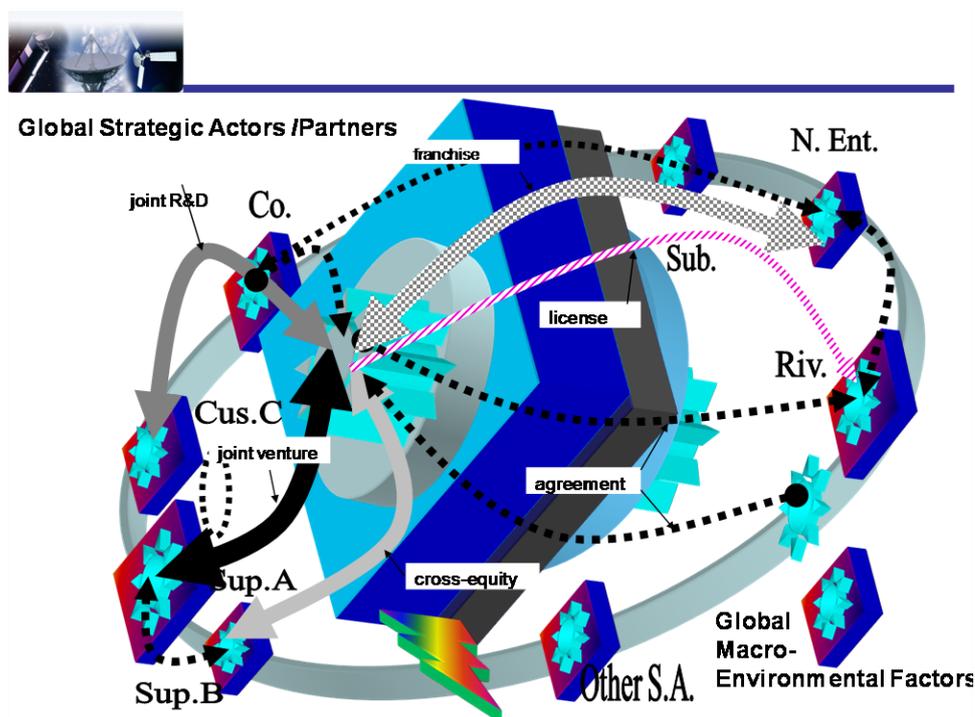


Figura 4 - Modelo Global SNA

[Legenda da Figura 4: Cus. = Cliente (*Customer*); Sup. = Fornecedor (*Supplier*); Riv. = Rival/Concorrente; N. Ent.= Novos Entrantes; Co. = Complementares; Sub. = Substitutos; Other S.A. = Outros Atores Estratégicos (*Other Strategic Actors*)]

O tamanho dos blocos que representam os atores é proporcional a sua importância estratégica para a empresa foco, em relação aos demais da mesma categoria. Para classificar a força das conexões entre os atores, é usado o padrão das linhas: quanto mais largas forem, mais forte é a relação entre os atores por ela conectados. A natureza das conexões, por sua vez, é representada pela direção das setas: caso as setas apontem para ambas as direções, isso indica uma ligação colaborativa; já no caso da seta apontar para apenas um dos lados, isso representa

uma ligação de oportunismo, em que a seta indica o parceiro sobre o qual se está tirando vantagens. Finalmente, é proposta a utilização de um código de cores (ou escala de cinza, quando em preto e branco) para classificar a intensidade das relações. Quando em cores, é usado o leque do arco-íris, ou seja, quanto mais intensa ou interdependente a relação, mais intensa será a cor (mais próxima do roxo/violeta).

Macedo-Soares (2011) reforça que o ferramental Global SNA ainda não está totalmente consolidado, nem inteiramente validado empiricamente, logo deve ser visto como um arcabouço de trabalho (*working framework*), que busca auxiliar a análise estratégica de empresas que competem globalmente e trazer novos *insights* sobre as implicações estratégicas das alianças globais da empresa em estudo.