

## 7

### Referências bibliográficas

ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). **Anuário ABIHPEC 2010**. São Paulo: PUBLIC Projetos Editoriais, 2010.

AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries: Strategic analysis and operating techniques**. New York : The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BASTOS, S. A. P. **A influência dos fatores macro ambientais no desempenho de concessões de serviços públicos**: estudo de casos da CEG e da CEG RIO. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

BRANDENBERGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

BRUNELLI, M. Q. **Alianças Estratégicas na Indústria do Turismo: Análise dos hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2011. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

COSMETICS BUSINESS. L'Oréal aims for a million new clients in 2011. **Cosmetics Business**, 2011. Disponível em: [http://www.cosmeticsbusiness.com/news/article\\_page/LOreal\\_aims\\_for\\_a\\_million\\_new\\_clients\\_in\\_2011/58535](http://www.cosmeticsbusiness.com/news/article_page/LOreal_aims_for_a_million_new_clients_in_2011/58535). Acesso em: 26/01/2011.

COSMETICS & TOILETRIES. L'Oréal unveils consumer-centric research and innovation strategy. **Cosmetics & Toiletries**, 2010. Disponível em: <<http://www.cosmeticsandtoiletries.com/networking/news/company/111924024.html>>. Acesso em: 24/09/2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 25-32, 2007.

EUROMONITOR. The Brics and beyond: The lure of emerging economies for the beauty industry. **Blog Euromonitor**, 2010. Disponível em: <<http://blog.euromonitor.com/2010/10/the-brics-and-beyond-the-lure-of-emerging-economies-for-the-beauty-industry.html>>. Acesso em: 17/09/2011.

EXAME. **Do que as brasileiras gostam**. Exame, 2009. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0957/noticias/brasileiras-gostam-514082>>. Acesso em: 23/05/2011.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning competitive foresight scenarios**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, p. 781-814, 1998.

HARZING, A.W. An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. **Journal of International Business Studies**, v. 31, p. 101-120, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management.: Competitiveness and Globalization**. 8. ed., Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009.

HOFER, C.; SCHENDEL, D.E. **Strategy formulation**. St.Paul: MN, 1978.

KOZA, M.P., TALLMAN, S.; ATAAY. The strategic assembly of global firm: A microstructural analysis of local learning and global adaptation. **Global Strategy Journal**, v. 1, p. 27-46, 2011.

LAVIE, D.; ROSENKOPF, L. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 797-818, 2006.

L'ORÉAL. **L'Oréal Half-year Report 2011**. Disponível em: <<http://www.loreal-finance.com>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **L'Oréal Rapport Annuel 2010**. Paris: Publicis Consultants, 2010. Disponível em: <<http://www.loreal-finance.com>>. Acesso em: 25/06/2011.

\_\_\_\_\_. *Site Institucional do Grupo L'Oréal*. Our Company / Awards and Recognitions. Disponível em: <[http://www.loreal.com/\\_en/\\_ww/html/our-company/awards-recognitions/wwd-beauty-inc-top-10-l-oreal-ranked-1.aspx](http://www.loreal.com/_en/_ww/html/our-company/awards-recognitions/wwd-beauty-inc-top-10-l-oreal-ranked-1.aspx)>. Acesso em: 11/09/2011.

\_\_\_\_\_. *Site Institucional do Grupo L'Oréal*. For Women in Science Program. Disponível em: <[http://www.loreal.com/\\_en/\\_ww/index.aspx?direct1=00008&direct2=00008/00004](http://www.loreal.com/_en/_ww/index.aspx?direct1=00008&direct2=00008/00004)>. Acesso em: 09/10/2011.

\_\_\_\_\_. *Site de Finanças do Grupo L'Oréal*. News / Active Cosmetics / Inneov. Disponível em: <<http://www.loreal-finance.com/eng/news/active-cosmetics-40.htm>>. Acesso em: 08/10/2011.

\_\_\_\_\_. *Site de Desenvolvimento Sustentável do Grupo L'Oréal*. Disponível em: <<http://www.sustainabledevelopment.loreal.com/>>. Acesso em: 18/10/2011.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. van Aduard. Ensuring Dynamic Strategic Fit of Firms that Compete Globally in Alliances and Networks: Proposing the Global SNA – Strategic Network Analysis – Framework. In: **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 45, n. 1, 2011.

\_\_\_\_\_. Strategic alliances and networks: Conceptual tools for strategic assessments. In: **Readings Books of Global Business and Technology Association (GBATA)**, Rome, p. 292-305, 2002.

\_\_\_\_\_. An integrative model for strategic management analysis: Application to organizations in Brazil. In: **Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, Seoul, Korea, p. 460-467 2000.

MINTZBERG, H. Generic strategies: Toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, JAI Press Inc., v. 5, p. 1-67, 1988.

OH, C. H.; RUGMAN, A. M. Regional sales of multinationals in the world cosmetics industry. **European Management Journal**, v. 24, p. 163-173, 2006.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

REA, M. R.; PARKER, R. A. **Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RODRIGUES, L. F. C. **Implicações Estratégicas das alianças de cooperação tecnológica da Petrobras**. Rio de Janeiro, 2011. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SUBRAMANIAM, M.; VENKATRAMAN, N. Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 359-378, 2001.

TAUHATA, T. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale do Rio Doce**. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

VALOR ECONÔMICO. Múltis avançam nos emergentes. **Valor Econômico**, 2011. Disponível em: <[http://www.valoronline.com.br/impresso/primeira-pagina/3021/363341/multis-avancam-nos-emergentes`](http://www.valoronline.com.br/impresso/primeira-pagina/3021/363341/multis-avancam-nos-emergentes)>. Acesso em: 26/01/2011.

\_\_\_\_\_. L'Oréal estuda fazer aquisição no Brasil. **Valor Econômico**, 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/872343/loreal-estuda-fazer-aquisicao-no-brasil>>. Acesso em: 07/09/2011.

\_\_\_\_\_. Imune à crise, indústria da beleza cresce 15% em 2009. **Valor Econômico**, 2010. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/impresso/empresas/102/109980/imune-a-crise-industria-da-beleza-cresce-15-em-2009>>. Acesso em: 30/01/2011.

\_\_\_\_\_. Quase sem dívidas, L'Oréal promete acelerar expansão internacional. **Valor Econômico**, 2010. Disponível em: <[http://www.valoronline.com.br/impreso/alberto-culver/49589/323681/quase-sem-dividas-loreal-promete-acelerar-expansao-internaciona`](http://www.valoronline.com.br/impreso/alberto-culver/49589/323681/quase-sem-dividas-loreal-promete-acelerar-expansao-internaciona)>. Acesso em: 26/01/2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. F. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 429-453, 2000.

## Anexo I

Neste anexo é apresentado o questionário para levantamento de percepções dos colaboradores da L'Oréal América Latina envolvidos nessa pesquisa, assim como as instruções para preenchimento do mesmo. Vale ressaltar que o questionário foi disponibilizado também em inglês, pelo fato do universo de respondentes apresentar diferentes nacionalidades, porém não se julgou necessário apresentar ambas as versões do questionário para fins dos anexos dessa dissertação.

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA EM REDES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS GLOBAIS - Estudo de Caso da L'Oréal

### **Objetivos:**

O principal objetivo deste questionário é levantar as percepções de executivos da L'Oréal América Latina sobre as características da estratégia competitiva da empresa na região e o papel e influência das alianças do Grupo L'Oréal – aqui representadas por relacionamentos com outras organizações de cunho estratégico e duradouro – na obtenção de vantagens competitivas.

### **Participantes:**

Colaboradores da L'Oréal América Latina, de diversas áreas e níveis hierárquicos, que participem dos processos de tomada de decisão.

### **Resultados Esperados:**

Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos colaboradores sobre as características da estratégia competitiva e das alianças estabelecidas pelo Grupo L'Oréal na América Latina e globalmente.

Enfatizamos que este questionário não é um teste, no qual devem ser dadas as “respostas certas”, mas sim um instrumento de coleta de dados que tende a retratar, de forma fiel, a posição da L'Oréal em relação aos tópicos estudados.

*Não é necessário responder a todas as perguntas – caso você não saiba a resposta de uma determinada pergunta, pode deixá-la em branco.*

### **Confidencialidade:**

Essa pesquisa tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos. Os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pela autora e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta. Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não serão reveladas e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

Caso tenha mais interesse na pesquisa, visite o site: [www.strategy-research.com](http://www.strategy-research.com)

**Muito obrigada por sua colaboração!**

**Instruções para preenchimento:**

1. Para responder às questões, basta assinalar no espaço reservado para as respostas.
2. Quando for o caso, e estiver indicado, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
3. Se por alguma razão (confidencialidade, informação incompleta ou quaisquer outras) uma questão não puder ser respondida, apenas ignore-a. Solicitamos que não deixe de responder às demais, pois **toda a informação fornecida será essencial para o prosseguimento desta investigação.**
4. Caso seja de seu interesse, quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
5. Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

Muitas perguntas deste questionário são do tipo “avalie a seguinte afirmação”. As opções de resposta estarão divididas em cinco alternativas, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo, além da opção “Não se Aplica”. O pesquisado deve marcar uma única alternativa, sendo esta a que melhor reflete a sua visão sobre a pergunta feita.

**Exemplo**

Não se Aplica	AFIRMATIVAS	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>				
	.....					

Onde, DT = Discordo Totalmente / D = Discordo

NDNC = Nem Discordo Nem Concordo

C = Concordo / CT = Concordo Totalmente

## INTRODUÇÃO: IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Anos de L'Oréal: \_\_\_\_\_

### PARTE 1: PERFIL ESTRATÉGICO DA L'ORÉAL

1. Dentre as opções abaixo, qual mais se aproxima da estratégia competitiva da L'Oréal, na sua opinião?

Diferenciação por preço (alto ou baixo)	Diferenciação por imagem ou marca	Diferenciação por qualidade	Diferenciação por design ou embalagens	Não possui diferenciação

#### Definição conceitual:

As estratégias pertinentes ao contexto global podem ser classificadas da seguinte forma:

- **Estratégia Multidoméstica:** estratégia internacional na qual as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas e atribuídas a cada unidade de negócio em cada país de atuação. Permite que a unidade de negócios local adapte seus produtos ao mercado doméstico.

- **Estratégia Global:** estratégia adotada pela empresa com vistas a competir em mercados chaves do mundo, oferecendo produtos, serviços ou soluções padronizados, por meio de atividades integradas e coordenadas globalmente, com diretrizes globais de competição ditadas pela matriz.

- **Estratégia Transnacional:** estratégia que tem características de global, mas que busca customizar suas ofertas ao mercado local (“*local responsiveness*”) para atender aos requerimentos e desejos dos consumidores do país no qual são oferecidos. Implicam a necessidade de eficiência global e, ao mesmo tempo, de flexibilidade de coordenação dos atores da sua rede de parceiros, clientes e fornecedores.

- 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 próxima sob o ponto de vista financeiro.

2. Com base nestas definições, como você classificaria a estratégia internacional da L'Oréal, como empresa que compete globalmente?

Multidoméstica	
Global	
Transnacional	
<i>Global Multibusiness</i>	
Não sei	

Espaço para comentários, caso seja do seu interesse:

---



---

## PARTE 2: PARTICIPAÇÃO DA L'ORÉAL EM ALIANÇAS E REDES

### Definição conceitual:

**Alianças** são arranjos voluntários ou parcerias entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa. Exemplos de alianças: *joint ventures*, parcerias para P&D (Pesquisa&Desenvolvimento) em conjunto, contratos de fornecimento de longo prazo, etc.

3. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças é parte fundamental da estratégia da L'Oréal”. (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre essa afirmação)

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

4. Quais fatores motivam o estabelecimento de alianças estratégicas na L'Oréal (marque no máximo 3 opções)

Acesso à capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos	
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos	
Economias de escala	
Aprendizagem com parceiros	
Gerenciamento de riscos e incertezas	
Compartilhamento de custos	
Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais	
Redução de custos de entrada em novos clientes	
Compartilhamento de recursos/competências complementares	
Estreitamento de relações comerciais	
Não se aplica	

**Definições conceituais:**

*Aliança bilateral* é aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro fazem uma aliança bilateral para o desenvolvimento de um serviço específico.

*Aliança multilateral* é aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa possui alianças com diversos fornecedores para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

5. As alianças estratégicas que a L'Oréal participa são tipicamente:

Bilaterais	
Multilaterais	
Ambos	
Não participa de alianças	
Não sei	

### Definições conceituais:

*Substitutos* são produtos ou serviços que podem comprometer a adoção do produto/serviço da sua empresa, pois fornecem um benefício final igual ou superior ao cliente.

*Complementares* define os participantes ou atores que fornecem um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, o torna mais valioso a seus clientes e, quando é mais atrativo ao fornecedor provê recursos à empresa e a ele próprio.

6. Quais são os principais atores envolvidos nas alianças das quais a L'Oréal participa? (Marque todas as opções necessárias para a sua resposta)

Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementares	Entidades Governamentais

Outros – especificar:

---



---

7. Cite exemplos de empresas / organizações com as quais a L'Oréal tem alianças / parcerias, consideradas por você como as mais estratégicas, em cada categoria de ator:

Cientes: \_\_\_\_\_

Fornecedores: \_\_\_\_\_

Concorrentes: \_\_\_\_\_

Substitutos: \_\_\_\_\_

Novos Entrantes: \_\_\_\_\_

Complementares: \_\_\_\_\_

Entidades Governamentais: \_\_\_\_\_

8. Selecione os principais tipos de alianças / ligações mais utilizados pela L'Oréal com cada tipo de parceiro. (Marque no máximo três opções para cada tipo de parceiro)

Tipo de ligação / Tipo de parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementares	Entidades Governamentais
Fusões e Aquisições							
<i>Joint Ventures</i>							
Participação acionária cruzada							
Investimento acionário minoritário							
P&D em conjunto							
Desenvolvimento / Co-produção							
Comercialização e/ou marketing em conjunto							
Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>							
Acordo/contrato de P&D							
Acordo/contrato de fornecimento de outros insumos/materiais							
Acordo/contrato de prestação de serviços							
Contrato/acordo de promoção e propaganda							

### Definições conceituais:

**Redes Estratégicas** é o conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros (no caso desta pesquisa designados de alianças), de significado estratégico, ou seja, que contribuam para a vantagem competitiva da empresa.

**Rede de Valoré** a rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, competidores, fornecedores e outros. Ela funciona como um “mapa esquemático” que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles.

Exemplos de participantes da rede de valor da L'Oréal:

Cientes	Redes de supermercados, drogarias, lojas de departamentos, salões de cabeleireiros, etc.
Fornecedores	Produtores de equipamentos, matérias-primas, embalagens, etc.
Substitutos	Salões de cabeleireiros, nos casos onde um consumidor potencial deixa de comprar um produto L'Oréal para aplicação em casa.
Complementares	Salões de cabeleireiros, nos casos onde um consumidor potencial vai ao salão para aplicar um produto L'Oréal.
Entidades Governamentais	Ministério da Saúde, UNESCO, etc.

Definem-se **oportunidades** como **ganhos potenciais** proporcionados por fatores macroambientais - políticos, econômicos e socioambientais - ou estruturais da indústria, externos à empresa.

Já **ameaças** são definidas como **perdas, riscos ou mudanças potencialmente desfavoráveis** decorrentes dos mesmos fatores.

9. Considerando as definições acima, avalie cada uma das seguintes afirmações: (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação)

Não se Aplica	Afirmação	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>	a. "A inserção da L'Oréal em redes de relacionamentos tem impacto na estratégia e no desempenho da mesma".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	b. "A participação da L'Oréal em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar maiores <b>oportunidades</b> para a empresa".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	c. "A participação da L'Oréal em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar maiores <b>ameaças</b> para a empresa".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	d. "A existência de grande quantidade de relações entre os membros da rede de valor da L'Oréal constitui uma forte barreira de entrada a novos entrantes no setor de cosméticos".	<input type="checkbox"/>				

10. Avalie a seguinte afirmação: “as alianças estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição no setor de cosméticos”.  
(Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre essa afirmação)

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

11. Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão anterior, explicita em que sentido você vê essas mudanças.
- 
- 

### **Definições conceituais:**

*Clientes-chave* são empresas ou grupos que vendam produtos cosméticos em volumes significativos, possuem liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre seus concorrentes, e/ou boas perspectivas no longo prazo em termos de competitividade.

*Fornecedores-chave* são empresas que fornecem insumos ou serviços a L'Oréal, os quais representam grande parcela do seu custo e/ou que são únicas opções de fornecimento.

*Concorrentes-chave* são empresas que concorrem com a L'Oréal nos mesmos mercados com produtos semelhantes, poder de barganha equivalente ou *market share* da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

12. Considerando as definições acima, avalie cada uma das seguintes afirmações: (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação)

Não se Aplica	Afirmação	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>	a. “Como parte da estratégia, a L’Oréal estabelece alianças estratégicas com seus <b>concorrentes-chave</b> visando atenuar o grau de acirramento da competição”.	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	b. “A L’Oréal procura identificar os <b>clientes-chave</b> com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo”.	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	c. “A L’Oréal procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com <b>fornecedores-chave</b> ”.	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	d. “Como parte da estratégia, a L’Oréal estabelece alianças globais visando aumentar sua competitividade no contexto global”.	<input type="checkbox"/>				

### PARTE 3: CARACTERIZAÇÃO DAS ALIANÇAS

#### Definições conceituais:

**Densidade** da rede refere-se à proporção de laços globais identificados na rede de relacionamentos da empresa, em relação ao número de conexões globais possíveis.

**Escopo** refere-se à amplitude ou abrangência da aliança/rede em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança, mais restrito é seu escopo.

**Centralidade** caracteriza a posição relativa da empresa focal (no caso, da L’Oréal) em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior for o relacionamento inter-firma da empresa focal com os demais membros da rede, maior é sua centralidade.

13. Quanto à densidade (proporção de ligações globais), a rede de relacionamentos estabelecida pela L'Oréal pode ser classificada como:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Alta Densidade	Baixa Densidade	Não se aplica
Cientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Quanto ao escopo (amplitude e número de ligações), as alianças estabelecidas pela L'Oréal com cada tipo de parceiro são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)	Não se aplica
Cientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Quanto à centralidade (posição relativa em relação aos demais atores da rede), a L'Oréal tende a estar em que posição em relação a cada tipo de parceiro:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Central	Intermediária	Periférica
Cientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Avalie as afirmações abaixo e marque a resposta que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação.

Não se Aplica	Afirmação	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>	a. “A L’Oréal procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto... da rede de valor da indústria de cosméticos global”.	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	b. “(...) da rede de valor da indústria de cosméticos da América Latina”.	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	c. “(...) da rede de valor da indústria de cosméticos de cada país onde a L’Oréal atua”.	<input type="checkbox"/>				

17. Em relação às alianças estratégicas das quais a L’Oréal participa, marque a alternativa que melhor traduz a sua visão para cada afirmação:

Não se Aplica	Afirmação	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>	a. “Na prática, a L’Oréal busca estabelecer alianças com... seus clientes-chave”.	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	b. “(...) seus fornecedores-chave”.	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	c. “(...) seus complementares”.	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	d. “(...) seus substitutos”.	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	e. “(...) novos entrantes no setor”.	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	f. “(...) entidades governamentais”.	<input type="checkbox"/>				

### Definição conceitual:

**Recursos-chave** são recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atingimento dos objetivos empresariais de uma empresa, trazidos para ela por meio das alianças/redes.

18. Que **tipo** de recursos-chave a L'Oréal busca em seus parceiros por meio de alianças/redes estratégicas? (Marque apenas os principais para cada categoria de parceiros)

Tipo de recurso / Tipo de parceiro	Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementares	Entidades Governamentais
Capital Social							
Capital Informacional							
Recursos Físicos							
Recursos Financeiros							
Recursos Tecnológicos							
Talentos e Habilidades							
Inovação							

19. Como você avaliaria cada tipo de parceiro em relação à oferta de recursos-chave para a L'Oréal:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Rico em Recursos-chave	Pobre em Recursos-chave	Não se aplica
Cientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Como você avaliaria a complementariedade dos recursos dos parceiros globais para a L'Oréal:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Alta Complementariedade	Baixa Complementariedade	Não se aplica
Cientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Classifique o **volume** dos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais a L'Oréal estabelece alianças estratégicas.

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Abundante	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Classifique o acesso da L'Oréal aos recursos-chave dos parceiros com os quais ela estabelece alianças estratégicas.

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Como você avaliaria cada tipo de parceiro da L'Oréal em termos de sua atuação: global, regional ou local? (caso haja variação de escopo geográfico de atuação de um tipo de parceiro, marque a opção que represente a maior proporção observada para aqueles parceiros).

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Global	Regional	Local
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Definição Conceitual:**

*Força das conexões* em uma aliança pode ser entendida como a dificuldade de rompimento da aliança, o grau de comprometimento entre os parceiros, durabilidade da aliança ou dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

24. Avalie, de maneira geral, a força das conexões (grau de comprometimento e/ou formalização contratual) entre a L'Oréal e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas.

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Fraca	Média	Forte	Não se aplica
Cientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Definição Conceitual:**

A *natureza das alianças* pode ser *oportunistica* (ganha-perde) quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros. Para ser *colaborativa* (ganha-ganha) é preciso haver um equilíbrio de forças entre os parceiros.

25. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela L'Oréal com seus parceiros é vista como predominantemente: (Marque somente uma resposta por tipo de parceiro)

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunística	Não se aplica
Cientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Definição conceitual:**

Uma aliança é *explorative* (de exploração) quando visa desenvolver/explorar/(no sentido de descobrir) novas competências junto com os parceiros.

Uma aliança é *exploitative* (de aproveitamento) quando visa aproveitar os conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros.

26. De um modo geral, classifique as principais alianças estratégicas estabelecidas pela L'Oréal como cada tipo de parceiro, em relação a serem do tipo “*explorative*” ou “*exploitative*”:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	<i>Explorative</i>	<i>Exploitative</i>	Não se aplica
Cientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Avalie o escopo geográfico das alianças estabelecidas pela L'Oréal com cada tipo de parceiro:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Locais	Regionais	Globais
Cientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Espaço reservado para comentários, caso seja do seu interesse.

---



---



---



---



---

***Muito obrigada pelo seu tempo e colaboração!***

## Anexo II

Neste anexo são apresentados os resultados percentuais das respostas de múltipla-escolha recebidas no questionário de percepções dos colaboradores da L'Oréal América Latina. Para facilitar a leitura dos resultados, repete-se o enunciado das perguntas.

1. Dentre as opções abaixo, qual mais se aproxima da estratégia competitiva da L'Oréal, na sua opinião?

Diferenciação por preço (alto ou baixo)	0%
Diferenciação por imagem ou marca	84%
Diferenciação por qualidade	24%
Diferenciação por design ou embalagens	4%
Não possui diferenciação	0%

2. Com base nestas definições, como você classificaria a estratégia internacional da L'Oréal, como empresa que compete globalmente?

Multidoméstica	3,8%
Global	7,7%
Transnacional	73,1%
Global Multibusiness	15,4%
Não sei	0,0%

3. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças é parte fundamental da estratégia da L'Oréal”.

Não se aplica	0,0%
DT	4,0%
D	32,0%
NDNC	32,0%
C	32,0%
CT	0,0%

4. Quais fatores motivam o estabelecimento de alianças estratégicas na L'Oréal.

Acesso à capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos	30%
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos	25%
Economias de escala	40%
Aprendizagem com parceiros	30%
Gerenciamento de riscos e incertezas	10%
Compartilhamento de custos	10%
Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais	45%
Redução de custos de entrada em novos clientes	5%
Compartilhamento de recursos/competências complementares	85%
Estreitamento de relações comerciais	15%
Não se aplica	10%

5. As alianças estratégicas que a L'Oréal participa são tipicamente:

Bilaterais	30,8%
Multilaterais	26,9%
Ambos	19,2%
Não participa de alianças	3,8%
Não sei	19,2%

6. Quais são os principais atores envolvidos nas alianças das quais a L'Oréal participa?

Clientes	75,0%
Fornecedores	95,8%
Concorrente	12,5%
Substitutos	8,3%
Novos Entrantes	0,0%
Complementares	58,3%
Entidades Governamentais	37,5%

8. Selecione os principais tipos de alianças / ligações mais utilizados pela L'Oréal com cada tipo de parceiro.

Tipos de alianças / ligações mais utilizados pela L'Oréal com cada tipo de parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Novos Entrantes	Substitutos	Complementares	Entidades Govern.
Fusões e Aquisições	5%	5%	64%	27%	23%	23%	
Joint Ventures	18%	9%		5%	5%	27%	
Participação acionária cruzada		9%	5%			32%	
Investimento acionário minoritário	5%	9%			5%	14%	
P&D em conjunto	5%	23%				36%	18%
Desenvolvimento / Co-produção	9%	68%				32%	
Comercialização e/ou marketing em conjunto	45%	18%	9%				9%
Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	5%	32%				9%	14%
Acordo/contrato de P&D	5%	45%				9%	14%
Acordo/contrato de fornecimento de outros insumos/materiais	23%	82%					5%
Acordo/contrato de prestação de serviços	23%	55%				9%	9%
Contrato/acordo de promoção e propaganda	68%	23%				14%	14%

9. Avalie cada uma das seguintes afirmações:

a	“A inserção da L'Oréal em redes de relacionamentos tem impacto na estratégia e no desempenho da mesma”.	Não se aplica	0,0%
		DT	0,0%
		D	0,0%
		NDNC	4,2%
		C	66,7%
		CT	33,3%
b	“A participação da L'Oréal em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar maiores oportunidades para a empresa”.	Não se aplica	0,0%
		DT	0,0%
		D	0,0%
		NDNC	12,0%
		C	56,0%
		CT	32,0%
c	“A participação da L'Oréal em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar maiores ameaças para a empresa”.	Não se aplica	0,0%
		DT	8,3%
		D	37,5%
		NDNC	29,2%
		C	20,8%
		CT	4,2%
d	“A existência de grande quantidade de relações entre os membros da rede de valor da L'Oréal constitui uma forte barreira de entrada a novos entrantes no setor de cosméticos”.	Não se aplica	4,0%
		DT	4,0%
		D	28,0%
		NDNC	16,0%
		C	44,0%
		CT	4,0%

10. Avalie a seguinte afirmação: “as alianças estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição no setor de cosméticos”.

Não se aplica	0,0%
DT	4,2%
D	8,3%
NDNC	8,3%
C	70,8%
CT	8,3%

12. Avalie cada uma das seguintes afirmações:

e	“Como parte da estratégia, a L’Oréal estabelece alianças estratégicas com seus concorrentes-chave visando atenuar o grau de acirramento da competição”.	Não se aplica	4,2%
		DT	50,0%
		D	45,8%
		NDNC	0,0%
		C	0,0%
		CT	0,0%
f	“A L’Oréal procura identificar os clientes-chave com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo”.	Não se aplica	0,0%
		DT	0,0%
		D	0,0%
		NDNC	4,2%
		C	54,2%
		CT	45,8%
g	“A L’Oréal procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com fornecedores-chave”.	Não se aplica	0,0%
		DT	0,0%
		D	4,2%
		NDNC	8,3%
		C	50,0%
		CT	37,5%
h	“Como parte da estratégia, a L’Oréal estabelece alianças globais visando aumentar sua competitividade no contexto global”.	Não se aplica	0,0%
		DT	0,0%
		D	12,5%
		NDNC	12,5%
		C	54,2%
		CT	25,0%

13. Quanto à densidade (proporção de ligações globais), a rede de relacionamentos estabelecida pela L'Oréal pode ser classificada como:

Clientes	Alta Densidade	91,3%
	Baixa Densidade	8,7%
	N/A	0,0%
Fornecedores	Alta Densidade	87,0%
	Baixa Densidade	13,0%
	N/A	0,0%
Complementares	Alta Densidade	39,1%
	Baixa Densidade	39,1%
	N/A	17,4%

14. Quanto ao escopo (amplitude e número de ligações), as alianças estabelecidas pela L'Oréal com cada tipo de parceiro são:

Clientes	Amplas	72,7%
	Restritas	27,3%
	N/A	0,0%
Fornecedores	Amplas	72,7%
	Restritas	27,3%
	N/A	0,0%
Complementares	Amplas	40,9%
	Restritas	36,4%
	N/A	22,7%

15. Quanto à centralidade (posição relativa em relação aos demais atores da rede), a L'Oréal tende a estar em que posição em relação a cada tipo de parceiro:

Clientes	Central	61,9%
	Intermediária	38,1%
	Periférica	0,0%
Fornecedores	Central	76,2%
	Intermediária	23,8%
	Periférica	0,0%
Complementares	Central	23,8%
	Intermediária	57,1%
	Periférica	14,3%

16. Avalie as afirmações e marque a resposta que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação.

i	"A L'Oréal procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto... da rede de valor da indústria de cosméticos global".	Não se aplica	0,0%
		DT	0,0%
		D	0,0%
		NDNC	12,5%
		C	50,0%
		CT	37,5%
j	“(...) da rede de valor da indústria de cosméticos da América Latina”.	Não se aplica	0,0%
		DT	0,0%
		D	8,3%
		NDNC	20,8%
		C	45,8%
		CT	25,0%
k	“(...) da rede de valor da indústria de cosméticos de cada país onde a L'Oréal atua”.	Não se aplica	0,0%
		DT	0,0%
		D	12,5%
		NDNC	33,3%
		C	29,2%
		CT	25,0%

17. Em relação às alianças estratégicas das quais a L'Oréal participa, marque a alternativa que melhor traduz a sua visão para cada afirmação:

l	Na prática, a L'Oréal busca estabelecer alianças com... seus clientes-chave”.	Não se aplica	0,0%
		DT	0,0%
		D	4,0%
		NDNC	4,0%
		C	48,0%
		CT	44,0%
m	“(…) seus fornecedores-chave”.	Não se aplica	0,0%
		DT	0,0%
		D	4,2%
		NDNC	4,2%
		C	45,8%
		CT	45,8%
n	“(…) seus complementares”.	Não se aplica	8,7%
		DT	0,0%
		D	8,7%
		NDNC	30,4%
		C	39,1%
		CT	13,0%
o	“(…) seus substitutos”.	Não se aplica	9,5%
		DT	4,8%
		D	28,6%
		NDNC	42,9%
		C	14,3%
		CT	4,8%
p	“(…) novos entrantes no setor”.	Não se aplica	9,1%
		DT	13,6%
		D	31,8%
		NDNC	27,3%
		C	18,2%
		CT	0,0%
q	“(…) entidades governamentais”.	Não se aplica	4,5%
		DT	0,0%
		D	9,1%
		NDNC	18,2%
		C	59,1%
		CT	13,6%

18. Que **tipo** de recursos-chave a L'Oréal busca em seus parceiros por meio de alianças/redes estratégicas?

Tipos de recursos-chave que a L'Oréal busca em seus parceiros por meio de alianças / redes estratégicas	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Novos Entrantes	Substitutos	Complementares	Entidades Govern.
Capital Social	33%	33%	10%	19%	5%	29%	14%
Capital Informacional	52%	38%	29%	14%	24%	29%	29%
Recursos Físicos	38%	43%			10%	10%	10%
Recursos Financeiros	43%	29%	14%			5%	24%
Recursos Tecnológicos	33%	95%	10%	5%	10%	48%	10%
Talentos e Habilidades	43%	38%	38%		14%	33%	10%
Inovação	43%	67%	29%	10%	29%	33%	10%

19. Como você avaliaria cada tipo de parceiro em relação à oferta de recursos-chave para a L'Oréal:

Clientes	Rico	90,5%
	Pobre	9,5%
	N/A	0,0%
Fornecedores	Rico	100,0%
	Pobre	0,0%
	N/A	0,0%
Complementares	Rico	57,1%
	Pobre	28,6%
	N/A	14,3%

20. Como você avaliaria a complementariedade dos recursos dos parceiros globais para a L'Oréal:

Clientes	Alta Complementariedade	90,5%
	Baixa Complementariedade	9,5%
	N/A	0,0%
Fornecedores	Alta Complementariedade	100,0%
	Baixa Complementariedade	0,0%
	N/A	0,0%
Complementares	Alta Complementariedade	71,4%
	Baixa Complementariedade	14,3%
	N/A	14,3%

21. Classifique o **volume** dos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais a L'Oréal estabelece alianças estratégicas.

Clientes	Abundante	55,0%
	Satisfatório	40,0%
	Insuficiente	10,0%
	N/A	0,0%
Fornecedores	Abundante	55,0%
	Satisfatório	50,0%
	Insuficiente	0,0%
	N/A	0,0%
Complementares	Abundante	20,0%
	Satisfatório	55,0%
	Insuficiente	10,0%
	N/A	15,0%

22. Classifique o acesso da L'Oréal aos recursos-chave dos parceiros com os quais ela estabelece alianças estratégicas.

Clientes	Fácil	47,6%
	Difícil	47,6%
	N/A	0,0%
Fornecedores	Fácil	81,0%
	Difícil	19,0%
	N/A	0,0%
Complementares	Fácil	57,1%
	Difícil	23,8%
	N/A	14,3%

23. Como você avaliaria cada tipo de parceiro da L'Oréal em termos de sua atuação: global, regional ou local?

Clientes	Global	52,4%
	Regional	23,8%
	Local	23,8%
Fornecedores	Global	81,0%
	Regional	19,0%
	Local	9,5%
Complementares	Global	23,8%
	Regional	28,6%
	Local	42,9%

24. Avalie, de maneira geral, a força das conexões (grau de comprometimento e/ou formalização contratual) entre a L'Oréal e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas.

Clientes	Fraca	4,8%
	Média	33,3%
	Forte	61,9%
	N/A	0,0%
Fornecedores	Fraca	0,0%
	Média	23,8%
	Forte	76,2%
	N/A	0,0%
Complementares	Fraca	4,8%
	Média	28,6%
	Forte	47,6%
	N/A	9,5%

25. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela L'Oréal com seus parceiros é vista como predominantemente:

Clientes	Colaborativa	90,0%
	Oportunística	15,0%
	N/A	0,0%
Fornecedores	Colaborativa	90,0%
	Oportunística	20,0%
	N/A	0,0%
Complementares	Colaborativa	70,0%
	Oportunística	10,0%
	N/A	15,0%

26. De um modo geral, classifique as principais alianças estratégicas estabelecidas pela L'Oréal como cada tipo de parceiro, em relação a serem do tipo “*explorative*” ou “*exploitative*”:

Clientes	Explorative	71,4%
	Exploitative	33,3%
	N/A	0,0%
Fornecedores	Explorative	42,9%
	Exploitative	61,9%
	N/A	0,0%
Complementares	Explorative	52,4%
	Exploitative	28,6%
	N/A	14,3%

27. Avalie o escopo geográfico das alianças estabelecidas pela L'Oréal com cada tipo de parceiro:

Clientes	Locais	40,0%
	Regionais	25,0%
	Globais	50,0%
Fornecedores	Locais	20,0%
	Regionais	25,0%
	Globais	80,0%
Complementares	Locais	50,0%
	Regionais	15,0%
	Globais	25,0%