

## 7

### Referências bibliográficas

ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). Panorama do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e cosméticos. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2015-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-11ago2015.pdf>>. Acesso em: 04/12/2015.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 425-455, 2000.

ARRANZ, N.; ARROYABE, J. C. F. Can innovation network projects result in efficient performance? **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, p. 485-497, 2012.

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, 2010.

BEERS, C.; ZAND, F. R&D Cooperation, Partner Diversity, and Innovation Performance: An Empirical Analysis. **Production Innovation Management**, v. 31, p. 292-312, 2014.

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

BRAZIL BEAUTY NEWS. **Para ampliar Mercado no Brasil, L'Oréal investe R\$ 500 milhões em Infraestrutura até 2016**. Disponível em: <<http://www.brazilbeautynews.com/para-ampliar-mercado-no-brasil-l-oreal-investe-r,385>>. Acesso em: 19/12/2015.

BRUNELLI, M. Q.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; SILVA, R. F. Inovação e colaboração no turismo carioca: Primeiras evidências empíricas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 6, p. 80-96, 2012.

CAPANEMA, L. X. L.; VELASCO, L. O. M.; FILHO, P. L. P.; NOGUTI, M. B. Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 131-156, mar. 2007

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: Análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, p. 7-30, 1997.

CONTRACTOR, F. J. P.; LORANGE, P. The growth of alliances in the knowledge-based economy. **International Business Review**, v. 11, p. 485-502, 2002.

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

CUI, A. S.; O'CONNOR, G. Alliance portfolio resource diversity and firm innovation. **Journal of Marketing**, v. 76, p. 24–43, July 2012.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.

DUYSTERS, G.; LOKSHIN, B. Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, p. 570-585, 2011.

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

ESTEVES, F.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; TURANO, L.; PORTO, C. Identifying International Alliance Portfolio Characteristics that influence positively Innovation: A Bibliometric study of Relevant Literature. In: **Strategic Management Society Special Conference Santiago 2015**. Santiago. Proceedings of Strategic Management Society Special Conference Santiago 2015, 2015.

FAEMS, D.; VAN LOOY, B.; DEBACKERE, K. Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, p. 238–250, 2005.

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

FELIN, T.; ZENGER, T. R. Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. **Research Policy**, v. 43, p. 914–925, 2014.

FOLHA DE SÃO PAULO. Crise leva Brasil a perder a liderança em plásticas. Site Folha de São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/equilibriosaude/2015/07/1656834-crise-leva-brasil-a-perder-lideranca-em-plasticas.shtml>>. Acesso em: 28/12/2015.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 16, p. 237-61, 1999.

GOVINDARAJAN, V.; RAMAMURTI, R. Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. **Global Strategy Journal**. v. 1, p. 191–205, 2011.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

\_\_\_\_\_.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAIR BRAZIL. **O Mercado de beleza em 2015: crescimento e investimento das empresas.** Disponível em: <[http://www.hairbrasil.com/index.php?http://www.hairbrasil.com/noticias/noticia\\_3299.html](http://www.hairbrasil.com/index.php?http://www.hairbrasil.com/noticias/noticia_3299.html)>. Acesso em: 20/12/2015.

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.** 9. ed., Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2011.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 83–101, 2003.

\_\_\_\_\_.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 9, p. 1411-14, 2009.

KNOKE, D. **Changing organizations: Business networks in the new political economy.** Colorado: Westview, 2001.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12. ed, Prentice-Hall Brasil, 2006.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The Co-evolution of Strategic Alliances. **Organization Science**, v. 9, p. 255–264, 1998.

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

KUDIC, M.; GUHR, K. Cooperation events, go-network characteristics and firm innovativeness: Empirical evidence from the German laser industry. **IWH-Diskussionspapiere**, n. 2013.6.

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

LIAO, T. J.; YU, C. M. J. The impact of local linkages, international linkages, and absorptive capacity on innovation for foreign firms operating in an emerging economy. **The Journal of Technology Transfer**, v. 38, p. 809–827, 2013.

L'ORÉAL. **2014 Relatório de Progresso : Sharing Beauty with All**. Disponível em : <http://loreal-dam-front-resources-corp-br-cdn.brainsonic.com/ressources/afile/123934-84e8c-resource-relatorio-de-progresso-2014.html>. Acesso em : 18/12/2015.

\_\_\_\_\_. **L'Oréal Annual Financial Report 2014**. Disponível em : [http://www.lorealfinance.com/\\_docs/0000000034/DDR%20VA%20FINAL%20MEL.pdf](http://www.lorealfinance.com/_docs/0000000034/DDR%20VA%20FINAL%20MEL.pdf). Acesso em : 18/12/2015.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem**. Disponível em: <http://www.loreal.com.br/carreiras/o-que-oferecemos/aprendizagem>. Acesso em: 27/12/2015b.

\_\_\_\_\_. **Benefícios**. Disponível em: <http://www.loreal.com.br/carreiras/o-que-oferecemos/benef%C3%ADcios>. Acesso em: 27/12/2015c.

\_\_\_\_\_. **Beauty Shaker**. Disponível em: <http://www.loreal.com.br/imprensa/not%C3%ADcias/2014/dec/1%E2%80%99or%C3%A9al-brasil-reconhece-projetos-dos-funcion%C3%A1rios-em-cerim%C3%B4nia-de-premia%C3%A7%C3%A3o>: Disponível em: 27/12/2015d.

\_\_\_\_\_. **Prêmios e Reconhecimentos Valorizam Atuação Corporativa da L'Oréal Brasil em 2014**. Disponível em:

<http://www.loreal.com.br/imprensa/not%C3%ADcias/2014/nov/pr%C3%AAmios-e-reconhecimentos-valorizam-atua%C3%A7%C3%A3o-corporativa-da-1%E2%80%99or%C3%A9al-brasil-em-2014-atualizado-em-17122014>>. Acesso em: 22/12/2015.

\_\_\_\_\_. **Sharing Beauty with All**. Disponível em: <http://www.loreal.com.br/responsabilidade-corporativa/sharing-beauty-with-all>. Acesso em: 27/12/2015e

\_\_\_\_\_. **Site Institucional do Grupo L'Oréal**. Nossa Ambição. Disponível em: <http://www.loreal.com.br/grupo-1%C2%B4or%C3%A9al/quem-somos/nossa-ambi%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 18/12/2015.

MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Assessing strategies of firms that leverage innovation through alliance portfolios or networks: proposing the strategic network analysis innovation framework – SNA-IF. **Business and Management Review**, v. 4, p. 49-62, 2014.

\_\_\_\_\_. Ensuring Dynamic Strategic Fit of Firms that Compete Globally in Alliances and Networks: Proposing the Global SNA - Strategic Network Analysis Framework. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 67-105, 2011.

\_\_\_\_\_. Strategic alliances and networks: Conceptual tools for strategic assessments. **GBATA International Conference**, Rome, p. 292-305, 2002.

\_\_\_\_\_.; BARBOZA, T. Absorptive capacity: a critical moderating factor for firms that leverage innovation through strategic alliance portfolios: initial results of a bibliographic and bibliometric study. In: **GBATA 2015 Conference**, 2015, Peniche. GBATA 2015 Readings Book. New York: GBATA, 2015.

\_\_\_\_\_.; LYRA, B. B. S. **Assessing The Strategy of Firms that Compete Globally in Alliances in the Cosmetics Industry: The Case of L'Oréal in Latin America**. Corporate Ownership & Control (Print), v. 9, p. 19-29, 2012.

\_\_\_\_\_.; MENDONÇA, A. P. G. Strategic Implications of Alliances and other Linkages of Leading Telecom Operators in Brazil: Network and International Perspectives. *Latin American Business Review* (Binghamton, N.Y.), v. 11, p. 45-73, 2010.

\_\_\_\_\_.; MORAES, S. The strategic implications of alliances for the internationalization of firms in emerging countries: the case of TOTVS. **Journal of Global Business and Technology**, v. 9, p. 12-25, 2013.

\_\_\_\_\_.; TAHAUTA, T. Redes e Alianças Estratégicas no Brasil: Caso CVRD. **RAE Eletrônica (Online)**, São Paulo, v. 3, n.1, art. 4, jan/jun 2004.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; LIMA, F. C. Implicaciones estratégicas de las redes de alianzas en el sector de líneas aéreas: estudio de caso práctico. **Revista de Empresa**, Madrid, Espanha, v. 13, p. 56-76, 2005.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; FREITAS, J. C. T. Strategic Implications of Alliances and Networks of Horizontal Portals in Brazil. In: **BALAS CONFERENCE 2004**, 2004, Wellesley, Massachusetts, USA. Proceedings of BALAS Conference 2004.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; ESTEVES, F; PORTO; C. International Alliances Portfolios and Innovation: A proposal for an Analytical Model Based on Bibliographic and Bibliometric Research. **Journal of Global Business and Technology**, 2016.

MILLER, D. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 280-308, 1988.

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

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 105-124, 1991.

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

OECD (2005). Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Paris: OECD & Eurostat.

OZCAN, P.; EISENHARDT, K. Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 52, p. 246-279, 2009.

PINTO, R. A. S. **A ascensão da classe média brasileira**. 87p. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2013.

PORTAL BRASIL. **Expectativa de Vida dos Brasileiros sobe para 74,9 anos, de acordo com IBGE**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/12/expectativa-de-vida-dos-brasileiros-sobe-para-74-9-anos-de-acordo-com-ibge>>. Acesso em: 21/12/2015.

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

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.

TIDD, J. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, p. 169–183. 2001.

TURANO, L.; MACEDO-SOARES, T. D. V. A.; ESTEVES, F. Leveraging Innovation through International Alliance Portfolios: Results of a Bibliometric study of Citations and Co-citations between 2001 and 2014. In: **EIBA 2014**, 2014, Upsalla, Suécia. Proceedings of EIBA 2014. Upsalla: EIBA, 2014

WASSMER, U. Alliance portfolios: A review and a research agenda. **Journal of Management**, v. 36, p. 141 – 171, 2010.

\_\_\_\_\_.; DUSSAUGE, P. Value Creation in Alliance Portfolios: The Benefits and Costs of Network Resource Interdependencies. **European Management Review**, v. 8, 47–64, 2011.

VASCONCELOS, C. L. N. S. **Redes Sociais e Consumo.** AdNEWS, 2013.

YAMAKAWA, Y.; YANG, H.; ZHIANG, J. L. Exploration *versus* exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. **Research Policy**, v. 40, p. 287-296, 2010.

YANG, H.; ZHENG, Y; ZHAO, X. Exploration or Exploitation? Small Firm's Alliance Strategies With Large Firms. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 146-157, 2014.

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.

ZUCCO, A.; SOUSA, F. S.; ROMEIRO, M. C. **Cosméticos Naturais: uma Opção de Inovação Sustentável nas Empresas.** Encontro Internacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente, 16, 2014, São Paulo.

## Anexo I

Neste anexo é apresentado o questionário para levantamento de percepções dos colaboradores da L'Oréal Brasil 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 ALIANÇAS E PORTFÓLIO/REDES DE ALIANÇAS - Estudo de Caso da L'Oréal

### **Objetivos:**

O principal objetivo deste questionário é levantar as percepções de executivos da L'Oréal Brasil a respeito das características das suas principais alianças/ portfólio de alianças (PA) inclusive aquelas voltadas para alavancar a inovação dos seus produtos.

### **Participantes:**

Colaboradores da L'Oréal Brasil, 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 dos portfólios/redes de alianças da L'Oréal Brasil.

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 pesquisadora sob a coordenação da Dr<sup>a</sup>. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares, professora titular da PUC-RIO, Departamento de Administração. 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 será revelada 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. Caso seja de seu interesse, quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
4. 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: \_\_\_\_\_

Tempo (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 inovação	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:** 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:** 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.

- *Estratégia Global Multibusiness Firms* 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 PORTFÓLIO/REDES DE ALIANÇAS

### 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, acordos de co-marketing, co-produção, 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 novos conhecimentos/informações com vistas a desenvolver e comercializar novos produtos	
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 complementadores	
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.

**Complementador** define os 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 (por exemplo: institutos de pesquisa e/ou universidades).

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	Complementadores	Entidades governamentais

Outros – especificar:

---



---

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

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

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

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

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

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

Complementadores: \_\_\_\_\_

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

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

Tipos de aliança/ Tipos de parceiros	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos entrantes	Complementadores	Entidades governamentais
<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							
Acordo/contrato 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 Valor** é a rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, atores estratégicos (parceiros e não parceiros) bem como suas interdependências que influenciam na captura ou criação de valor, significativo para vantagem competitiva da empresa.

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

Clientes	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.
Complementadores	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.

**Portfólio de alianças (PA)** é definido como a ergo-rede, ou seja, rede formada pela empresa focal, suas ligações (alianças) diretas aos parceiros e ligações indiretas, ou seja, entre parceiros.

Definem-se **oportunidades** como **ganhos potenciais** proporcionados por fatores estruturais da indústria (macroambientais - políticos, econômicos e socioambientais) e atores estratégicos ao desempenhar seus respectivos papéis (cliente, rival, etc).

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 de inovar com desenvolvimento e comercialização de novos produtos, a L'Oréal estabelece alianças estratégicas com <b>complementadores</b> .	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	b. Como parte da estratégia de inovar com desenvolvimento e comercialização de novos produtos, a L'Oréal estabelece alianças estratégicas com <b>concorrentes-chave</b> .	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	c. Como parte da estratégia de inovar com desenvolvimento e comercialização de novos produtos, a L'Oréal estabelece alianças estratégicas com <b>clientes-chave</b> .	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	d. Como parte da estratégia de inovar com desenvolvimento e comercialização de novos produtos, a L'Oréal estabelece alianças estratégicas com <b>fornecedores-chave</b> (por exemplo, institutos de pesquisa e/ou universidades).	<input type="checkbox"/>				

### PARTE 3: CARACTERIZAÇÃO DAS ALIANÇAS

#### Definições conceituais:

**Densidade do PA/rede** refere-se à proporção de alianças identificadas no PA da empresa, em relação ao número de ligações possíveis, isto é, todas as ligações inclusive entre parceiros.

**Escopo do PA/rede** 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 do PA/rede** 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.

**Diversidade do PA/rede** refere-se às diferenças funcionais, geográfica ou institucionais vindo dos diferentes tipos de parcerias e alianças.

Funcional – clientes, fornecedores, complementadores, joint ventures, licenciamento, franquias, aliança de pesquisa, de desenvolvimento (P & D), aliança de co-produção, de marketing.

13. Quanto à densidade (proporção de ligações) do PA voltados à inovação estabelecido pela L'Oréal Brasil pode ser classificada como:

Tipo de parceiro	Classificação		
	Alta Densidade	Baixa Densidade	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"/>
Complementadores	<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) do PA voltados à inovação estabelecido pela L'Oréal Brasil com cada tipo de parceiro são:

Tipo de parceiro	Classificação		
	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)	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"/>
Complementadores	<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) do PA voltado à inovação estabelecido pela L'Oréal Brasil 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"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Quanto à diversidade do PA voltado à inovação estabelecido a L'Oréal Brasil em relação a cada tipo de parceiro:

Tipo de parceiro	Classificação			
	Pouca	Moderada	Alta	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"/>
Complementadores	<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"/>

17. 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 cosmético 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"/>				

18. 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 complementadores."	<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.

19. 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)

Tipos de aliança/ Tipos de parceiros	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos entrantes	Complementadores	Entidades governamentais
Capital social							
Capital informacional							
Recursos físicos							
Recursos financeiros							
Recursos tecnológicos							
Talentos e habilidades							
Inovação							

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

Tipo de parceiro	Classificação		
	Ricos em recursos-chave	Pobre em recursos-chave	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"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. 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
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"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. 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"/>
Complementadores	<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"/>

23. 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"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. 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"/>
Complementadores	<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.

25. 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"/>
Complementadores	<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.

26. 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	Oportunistica	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"/>
Complementadores	<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.

27. 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
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"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Tipo de parceiro	Classificação		
	Locais	Regionais	Globais
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"/>
Complementadores	<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!***