



Adriana Greco Ferreira

**Análise Estratégica de empresas orientadas à
inovação por meio de portfólio de
alianças/redes: O Caso da L'Oréal Brasil a luz da
estratégia da L'Oréal Global**

Dissertação de Mestrado

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

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

Rio de Janeiro

Abril de 2016



Adriana Greco Ferreira

**Análise Estratégica de empresas orientadas à
inovação por meio de portfólio de
alianças/redes: O Caso da L'Oréal Brasil a luz da
estratégia da L'Oréal Global**

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

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo Soares
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcos Cohen
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Sérgio Augusto Pereira Bastos
Fundação Instituto Capixaba de Pesq. em Contabilidade,
Economia e Finanças

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

Rio de Janeiro, 13 de abril de 2016

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

Adriana Greco

Graduou-se em Administração de Empresas na Universidade Federal Fluminense (UFF) em 2005 e em Ciências Contábeis na Universidade Cândido Mendes em 2009. Concluiu MBA em Controladoria e Contabilidade na Escola de Negócios Trevisan em 2011 e MBA Internacional na Católica Business School de Porto (Portugal) em 2015. Trabalhou em empresas multinacionais até 2013 e atua como professora na Universidade Castelo Branco.

Ficha Catalográfica

Ferreira, Adriana Greco

Análise Estratégica de empresas orientadas à inovação por meio de portfólio de alianças/redes: O Caso da L'Oréal Brasil a luz da estratégia da L'Oréal Global / Adriana Greco; orientadora: Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares. – 2016.
120 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.
Inclui bibliografia

1. Estratégia. 2. Portfólio de alianças. 3. Rede de alianças. 4. Inovação. 5. Cosméticos. 6. Adequação estratégica. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

Agradecimentos

À minha orientadora, professora Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares por direcionar o melhor caminho para a pesquisa e pela paciência e generosidade em compartilhar seu conhecimento;

Ao meu marido, Diego Batista Ferreira, e à minha filha, Helena Greco Ferreira, por acreditarem no meu potencial, compreensão da importância do Mestrado para minha formação profissional e amor incondicional;

Aos meus pais e irmã que me ensinaram o quanto o ensino é importante, ao amor incondicional e compreensão.

Resumo

Ferreira, Adriana Greco; Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo. **Análise Estratégica de empresas orientadas à inovação por meio de portfólio de alianças/redes: O Caso da L'Oréal Brasil a luz da estratégia da L'Oréal Global.** Rio de Janeiro, 2016. 120p. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A economia global apresenta um cenário bastante desfavorável onde a maioria das indústrias sofre de queda de vendas e produção. Mesmo assim, a indústria de cosméticos tem crescido no mundo e tem aumentado seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento a fim de proporcionar aos seus consumidores produtos inovadores e de qualidade. Não tem sido diferente no Brasil onde há empresas de diferentes portes atuando neste setor. No entanto, devido à concorrência crescente, torna-se imprescindível assegurar a adequação contínua de suas estratégias à indústria e à empresa. Recentemente, as companhias perceberam a importância de constituírem portfólio/redes de alianças para alavancar seu desempenho em inovação com vistas a aumentar sua vantagem competitiva. Esta pesquisa tem como objetivo a avaliação da adequação da estratégia da L'Oréal Brasil, considerando seu portfólio/rede de alianças locais e internacionais e sua orientação estratégica à inovação. Foram utilizadas múltiplas fontes de evidência para captura dos dados necessários à avaliação da adequação estratégica da empresa. A análise dos dados foi realizada com base no referencial teórico identificado e com auxílio do arcabouço SNA-IF (Strategic Network Analysis – Innovation Framework) de Macedo-Soares (2014). Os resultados da pesquisa sugeriram que o portfólio/rede de alianças da L'Oréal Brasil contribui para a geração e o aproveitamento de oportunidades na implementação da estratégia orientada à inovação.

Palavras-chave

Estratégia; Portfólio de Alianças; Redes de Alianças; Inovação; Setor de Cosméticos; Adequação Estratégica.

Abstract

Ferreira, Adriana Greco; Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo (Advisor). **Strategic analysis of firms oriented towards innovation through portfolio/networks of alliances: The Case of L'Oréal Brazil in the light of the strategy of L'Oréal Global.** Rio de Janeiro, 2015. 120p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The global economy presents a very unfavorable scenario with many industries suffering from falling sales and production. Still, the cosmetics industry has grown in the world and has increased its investment in research and development in order to provide its customers with innovative products and quality. This has not been different in Brazil where there are companies of different sizes operating in this sector. However, due to increasing competition, it is essential for them to make sure that their strategies are aligned with industry's demands and company's resources and objectives. Recently, more and more firms have realized the importance of constituting portfolio/networks of alliances to leverage their innovation performance in order to increase their competitive advantage. This research aims at evaluating the appropriateness of the strategy of L'Oréal Brazil, considering its portfolio/network of local and international alliances and its strategic orientation towards innovation. Multiple sources of evidence were used to capture the data required to assess the strategic fit of the company. Data analysis was performed based on the identified theoretical references and with the aid of Macedo-Soares's (2014) SNA-IF - Strategic Network Analysis Innovation Framework. The study's results suggested that the portfolio/network of alliances of L'Oréal Brazil create opportunities to its strategic orientation towards innovation.

Keywords

Strategy; Alliance Portfolios; Alliance Networks; Innovation; Cosmetic Sector; Strategy Fit.

Sumário

1. Introdução	12
1.1. O Problema	13
1.2. Objetivos	13
1.2.1. Pesquisa Maior e Objetivo Final	14
1.3. Relevância do Estudo	14
1.4. Delimitação do Estudo	15
2. Referencial Teórico	17
2.1. Revisão da Literatura	17
2.1.1. Estratégias Globais e <i>Portfólio</i> /Rede de Alianças – PA/rede	17
2.1.2. Estratégia em Empresas Multinacionais e no Setor de Cosméticos	23
2.2. Posicionamento Teórico	26
2.2.1. Conceitos Centrais – Definições	26
2.2.2. Ferramental de Análise Estratégica – <i>Framework</i> SNA-IF	32
2.2.2.1. Metodologia de Análise Estratégica – <i>Framework</i> SNA-IF	36
2.2.2.2. Lista de Referências – <i>Framework</i> SNA-IF	38
2.2.2.3. Modelo – <i>Framework</i> SNA-IF	39
3. Metodologia de Pesquisa	41
3.1. Tipo e Método de Pesquisa	41
3.2. Unidade de Análise	43
3.3. Seleção dos Sujeitos	44
3.4. Pesquisa Bibliográfica	44
3.5. Coleta de Dados	45
3.5.1. Pesquisa Documental	46
3.5.2. Levantamento de Percepções	46
3.5.3. Levantamento Complementar	47
3.6. Tratamento dos Dados	47
3.7. Limitações dos Métodos de Pesquisa	48
4. Resultados do Estudo	49
4.1. O Mercado de Cosméticos	50
4.2. O Grupo L'Oréal	51
4.3. Caracterização da Estratégia Competitiva do Grupo L'Oréal	56
4.4. Implicações Estratégicas dos Fatores Macro-Ambientais Relevantes e dos Principais Atores Globais	58
4.5. Implicações Estratégicas dos Recursos Organizacionais, Tecnológicos, Físicos, Financeiros e Humanos do Grupo L'Oréal	67
4.6. O Desempenho do L'Oréal	71
4.7. As Alianças Estratégicas do Grupo L'Oréal	74
4.8. Implicações Estratégicas das Alianças do Grupo L'Oréal	84
4.9. A Ego-Rede e Portfólio de Alianças – PA/Rede do Grupo L'Oréal	87
5. Discussão dos Resultados	89

6. Considerações Finais	94
7. Referências Bibliográficas	97
Anexo I	103

Lista de figuras

Figura 1 - Estágios da Globalização e organização das estruturas	20
Figura 2 - As 100 maiores empresas de cosméticos do mundo por região	23
Figura 3 - A matriz regional e as MNE's de cosméticos	25
Figura 4 - Papel das unidades de negócio em multinacionais de cosméticos	25
Figura 5 - Rede de Valor	31
Figura 6 - Modelo SNA-IF	40
Figura 7 - Etapas da Pesquisa	43
Figura 8 - Distribuição das vendas consolidadas de 2014 por Zona Geográfica	73
Figura 9 - O PA/rede do Grupo L'Oréal, destacando as alianças que são voltadas à inovação	87

Lista de quadros

Quadro 1 - Tipologia de Companhias Multinacionais	18
Quadro 2 - Lista de referências do SNA-IF - Dimensão 1	38
Quadro 3 - Lista de referências do SNA-IF - Dimensão 2	38
Quadro 4 - Lista de referências do SNA-IF - Dimensão 3	39
Quadro 5 - Lista de referências do SNA-IF - Dimensão 4	39
Quadro 6 - Implicações estratégicas dos atores globais: Clientes	62
Quadro 7 - Implicações estratégicas dos atores globais: Fornecedores	63
Quadro 8 - Implicações estratégicas dos atores globais: Concorrentes	64
Quadro 9 - Implicações estratégicas dos atores globais: Novos Entrantes	65
Quadro 10 - Implicações estratégicas dos atores globais: Substitutos	66
Quadro 11 - Implicação estratégica dos atores globais: Complementadores	67
Quadro 12 - Principais Alianças do PA/rede Grupo L'Oréal e suas características	79
Quadro 13 - Análise estratégica da L'Oréal – Dimensão 1: Estrutura da rede de alianças	85
Quadro 14 - Análise estratégica da L'Oréal – Dimensão 2: Composição da rede	85
Quadro 15 - Análise estratégica da L'Oréal – Dimensão 3: Modalidade da Ligação da rede	86
Quadro 16 - Comparação das implicações estratégicas nas perspectivas tradicional global e relacional global	91

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Percentual das vendas consolidadas de 2014 por Divisão	55
Gráfico 2 – Distribuição das vendas consolidadas de 2014 por Zona Geográfica	55
Gráfico 3 – Estratégia competitiva da L'Oréal	56
Gráfico 4 – Estratégia global da L'Oréal	57
Gráfico 5 – Vendas consolidadas do Grupo L'Oréal - em milhões de euros	72
Gráfico 6 – Vendas consolidadas de 2014, distribuídas entre diferentes moedas	72
Gráfico 7 – Participação em alianças e PA/rede e a estratégia competitiva da L'Oréal	74
Gráfico 8 – Participação em PAs/rede e desenvolvimento de processos novos ou melhorados	75
Gráfico 9 – Ameaças para L'Oréal constituídas pela participação em PAs/rede	75
Gráfico 10 – Participação em alianças e PA/rede e orientação estratégica à inovação da L'Oréal	76
Gráfico 11 – Relacionamentos voltados à inovação e a rede de valor da indústria de cosméticos da América Latina e nos países onde a L'Oréal atua.	76
Gráfico 12 – Principais parceiros do Grupo L'Oréal	77
Gráfico 13 – Principais parceiros do Grupo L'Oréal no portfólio/rede de aliança voltado à inovação.	77
Gráfico 14 – Fatores que motivam o estabelecimento de alianças que constituem PA/rede da L'Oréal	78
Gráfico 15 – Participação das alianças estratégicas da L'Oréal	78
Gráfico 16 – Alianças com clientes como parte da sua estratégia de inovação	80
Gráfico 17 – Alianças com fornecedores como parte da sua estratégia de inovação	81
Gráfico 18 – Alianças com complementadores como parte da sua estratégia de inovação	81