

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

Juliana Alves da Rocha

**A RELAÇÃO SUBSIDIÁRIA-MATRIZ NO MERCADO BRASILEIRO DE
COSMÉTICOS**

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO: Ana Lúcia Guedes

VERSÃO FINAL ACEITA, DE ACORDO COM O PROJETO APROVADO:

DATA DA ACEITAÇÃO:

ASSINATURA DO PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer neste trabalho, a paciência e a dedicação da minha orientadora, Prof^a. Ana Lúcia Guedes. O interesse por este assunto de pesquisa surgiu a partir das suas aulas na disciplina de Negócios Internacionais na EBAPE/ FGV.

Meu agradecimento também aos funcionários da subsidiária brasileira analisada, que disponibilizaram suas agendas para que eu pudesse realizar as entrevistas, me ajudando a finalizar esta pesquisa.

E, por fim, gostaria de agradecer imensamente à minha família que me apoiou em mais essa etapa da minha vida. Minha gratidão à minha avó, pelas suas preces, ao meu irmão, cunhada e afilhado, por torcerem por mim mesmo estando tão longe, ao meu pai, pelos seus conselhos e apoio, à minha mãe, pela paciência e, ao meu noivo Marcelo, pelo grande incentivo que contribuiu para a conclusão deste trabalho e por acreditar no meu potencial.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo analisar a relação matriz-subsidiária de uma empresa do setor de cosméticos no Brasil. Para atender ao objetivo deste trabalho, foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema na área de gestão e negócios internacionais, a fim de compreender os diferentes fatores que influenciam os papéis desempenhados pelas subsidiárias com relação às matrizes e aos mercados em que se encontram instaladas. A partir deste referencial teórico, foram selecionadas algumas tipologias como critérios de análise para a investigação empírica das práticas na empresa selecionada. A metodologia utilizada engloba um estudo de caso único com duas sub unidades de análise, a subsidiária e a matriz.

Para a compreensão dos resultados da pesquisa, foram apresentadas as características da empresa no mundo, do mercado brasileiro de cosméticos e da subsidiária no País, sendo que esta última foi dividida em histórico das operações, autonomia em relação à matriz e a sua estratégia utilizada.

Por fim, é feita uma análise dos resultados encontrados na pesquisa frente ao referencial teórico selecionado na tipologia e, posteriormente, os resultados são analisados em relação aos outros autores não selecionados na tipologia, mas também abordados neste trabalho. Com base na análise, é possível afirmar que a subsidiária não possui responsabilidade internacional e possui baixa autonomia em relação à matriz.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the headquarters-subsidary relation of a multinational company in the segment of cosmetics located in Brazil. In order to reach this objective, a revision of the literature on the international business area subject was carried, since this work aims to understand the different factors that influence the role of the subsidiaries in relation to the headquarters and to the markets they are installed. From this literature, some typologies were selected for the empirical analysis inside the selected company. The methodology used is a single case of study split in two sub-units of analysis, the subsidiary and the headquarters.

For a better understanding of the research result, the characteristics of the multinational in the world, of the Brazilian cosmetic market and of the subsidiary are presented. This last one was divided in description of the operations, autonomy in relation to the headquarters and strategy.

Finally, an analysis of the results combined with the literature explored in the typology is done, as well as an analysis in relation to the other authors not selected in the typology, but who were also considered in this work. The conclusion of this work makes possible to confirm that the subsidiary has no international responsibility and low autonomy in relation to its headquarters.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização do Problema	9
1.2	Justificativa da Escolha do Tema e Relevância	10
1.3	Pergunta de Pesquisa.....	12
1.4	Objetivo Geral	12
1.5	Objetivos Específicos.....	12
1.6	Definição dos Limites do Problema	12
1.7	Resultados Esperados.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Relação Matriz – Subsidiária	14
2.2	Mecanismos e instrumentos de controle estratégicos	26
2.3	Tipologia de análise	32
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	34
3.1	Tipo de Pesquisa	34
3.2	Método de coleta e análise dos dados.....	35
3.3	Premissas Básicas Adotadas	39
3.4	Limitações do Método.....	40
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO XYZ	41
4.1	A XYZ no mundo.....	41
4.2	O mercado de cosméticos brasileiro	44
4.3	Descrição e análise do caso da XYZ	53
4.4	Análise do caso XYZ.....	70
5	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	75
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
7	ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA	81

FIGURAS

Figura 1: Tipos de papéis das subsidiárias	16
Figura 2: Classificação das subsidiárias.....	17
Figura 3: O controle estratégico nas multinacionais	27
Figura 4: Modos de transferência de conhecimento nas multinacionais	30
Figura 5: Faturamento Bruto por região	55

GRÁFICOS

Gráfico 1: Faturamento Bruto por linha de produtos.....	43
Gráfico 2: Participação das vendas por canal de distribuição em 2004	47
Gráfico 3: Evolução da Balança Comercial da Indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos	50
Gráfico 4: Market share das principais empresas do setor em 2004 (em unidades) .	52

QUADROS

Quadro 1: Setor, divisão e cargos dos entrevistados	38
Quadro 2: Participação das vendas por linha de produtos em 2004 no mercado de higiene pessoal e de cosméticos.....	48
Quadro 3: Faturamento e Preço Bruto Médio.....	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Problema

Os campos de negócios internacionais e de gestão internacional estão sofrendo constantes mudanças em face das pressões do fenômeno da globalização econômica e das correspondentes novas demandas das empresas transnacionais¹. Desta forma, investigações nestas áreas são importantes e relevantes, tendo em vista que são estas empresas responsáveis pela geração de um elevado volume de investimentos.

Desde a última década, a economia brasileira vem se apresentando bastante propícia para a entrada de investimentos estrangeiros. No entanto, é necessário que este investimento externo direto, representado pela atuação das corporações multinacionais, seja justificado pelas subsidiárias que se instalam no país para desempenhar um papel de importância estratégica. Estas subsidiárias, capazes de agregar valor e volume às exportações nacionais, são capazes de contribuir para o desenvolvimento da economia brasileira.

Fleury e Fleury (2001) mostram que no Brasil as subsidiárias passaram por três diferentes períodos. A primeira fase é caracterizada pela instalação das próprias subsidiárias, havendo transferência de tecnologia, de políticas e procedimentos de gestão. Através de tentativa e erro, essas empresas foram se adequando à realidade local. A segunda fase é vista como de acomodação já que o desempenho financeiro das subsidiárias se tornava satisfatório para a matriz. Aos poucos a transferência de tecnologia, conhecimento e informação foram diminuindo, o que resultou em maior autonomia e gerou maior capacitação tecnológica local. A terceira fase corresponde a época de abertura do país para a globalização fazendo com que as subsidiárias fossem incluídas nas estratégias globais das multinacionais. O país se tornou atrativo para os

¹ Contractor (2000) define as empresas transnacionais como sendo aquelas em que os seus executivos se esforçam para integrar, racionalizar e otimizar todas as suas unidades ao redor do mundo.

investimentos estrangeiros entrando no processo de globalização de forma definitiva.

O intuito deste trabalho é analisar as condições do ambiente competitivo e o papel desempenhado por uma subsidiária no Brasil. Esta pesquisa, sob diferentes ângulos, permite a descrição e a análise da atuação de uma multinacional² no País, contribuindo para uma compreensão mais realística da natureza deste tipo de corporação. Analisando a empresa ao nível da subsidiária, é possível verificar como diferentes aspectos podem alterar o papel e a estratégia realizada, indicando para acadêmicos e profissionais da área que não é possível dar o mesmo tipo de tratamento para todas elas. Isto auxiliará os pesquisadores da área no entendimento das peculiaridades de uma subsidiária brasileira no setor de cosméticos, por meio da realização de um estudo de caso em país latino-americano em desenvolvimento.

1.2 Justificativa da Escolha do Tema e Relevância

O estudo foi realizado dentro do âmbito de gestão e negócios internacionais e o resultado deste trabalho é uma importante ferramenta acadêmica de pesquisa para compreender o papel desempenhado por uma multinacional em um país considerado em desenvolvimento, como o Brasil, e sua importância estratégica para o mesmo.

Um dos trabalhos utilizados é o de Oliveira e Borini (2003), onde foram analisadas as mil maiores subsidiárias brasileiras em termos de faturamento. Nelas foram analisadas as suas importâncias estratégicas dentro do Brasil, sendo analisados os diferentes tipos de papéis que poderiam ser desempenhados por elas e quantas delas possuíam ou não responsabilidade internacional. As conclusões da pesquisa são bastante úteis para a realização do trabalho aqui proposto, porém é possível perceber a necessidade de resultados menos generalizados, com maiores detalhamentos e análises. Assim, surgiu a proposta de realizar um trabalho na área utilizando a metodologia de estudo de caso.

² Contractor (2000) define uma empresa multinacional como sendo um conjunto de corporações semi-autônomas pertencentes a uma companhia cuja ações são negociadas principalmente em apenas uma nação.

Outro trabalho publicado no Brasil, que também contribui para o desenvolvimento deste tema no país, é o artigo desenvolvido por Rogério Gomes (2003), onde é feita uma análise dos papéis desempenhados por subsidiárias brasileiras. O trabalho realiza uma síntese das diferentes perspectivas encontradas na literatura econômica sobre a subordinação da autonomia administrativa e tecnológica das subsidiárias. Esta síntese permite que seja estabelecida uma hierarquia entre elas e uma tipologia para evolução de mandatos nas multinacionais estruturadas em forma de rede corporativa. Neste artigo, é realizada uma análise do papel das subsidiárias brasileiras na indústria de equipamentos de telecomunicação, enquanto que, na presente proposta, foi realizada a análise na indústria de cosméticos. Concluimos que, existe, assim, uma diferença considerável entre as ênfases dadas a cada setor e em relação aos aspectos dos papéis exercidos.

Fleury e Fleury (2001) também contribuem para o assunto através de observações realizadas com empresas brasileiras onde puderam analisar os tipos de papéis que uma subsidiária pode assumir, conseguindo identificar três diferentes tipos: Tipo I, II e III. Já Guedes (1999) investigou a incorporação de questões ambientais em subsidiárias localizadas no Brasil. As questões investigadas são de caráter regulatório, auto-regulatório e organizacional e os resultados encontrados mostraram que a relação matriz-subsidiária e principalmente os elementos autoridade e controle, conseguem explicar a implementação das políticas ambientais nas subsidiárias. O Estudo de Fleury e Fleury (2001) será desenvolvido no item 2.1 como parte do referencial teórico.

A proposta do presente trabalho é de contribuir para este tipo de investigação no país, através do estudo de caso de uma multinacional do setor de cosméticos, compreendendo o papel que esta desempenha com relação à matriz e ao mercado brasileiro.

1.3 Pergunta de Pesquisa

Qual é o papel desempenhado pela subsidiária no setor de cosméticos, com relação à matriz e ao mercado brasileiro?

1.4 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar o papel desempenhado pela subsidiária no setor de cosméticos, com relação à matriz e ao mercado brasileiro.

1.5 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são: identificar e analisar o nível de responsabilidade internacional e a criação de inovações através de uma subsidiária; analisar a importância na tomada de decisões estratégicas e o desenvolvimento de iniciativas; identificar os principais concorrentes da empresa, os fornecedores, os clientes, o *market share* no mercado brasileiro e os principais produtos exportados com os países de destino.

1.6 Definição dos Limites do Problema

Será desenvolvido um estudo de caso único sobre o papel desempenhado por uma subsidiária localizada no Brasil, com relação à matriz (na França) e ao mercado brasileiro. A pesquisa estará restrita a analisar somente a subsidiária brasileira, não havendo análises de outras subsidiárias.

1.7 Resultados Esperados

O resultado esperado para este estudo é demonstrar que a subsidiária não desempenha um papel de importância estratégica para a corporação, além de não possuir responsabilidade internacional. A subsidiária observada deve possuir pouca autonomia para as tomadas de decisões, além de ser dependente de recursos

estratégicos. A subsidiária deve realizar exportações para países vizinhos, porém o volume das importações deve afetar negativamente a balança comercial do Brasil. Este deve ser mais um exemplo de uma subsidiária que não gera desenvolvimento para o País.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relação Matriz – Subsidiária

Birkinshaw & Hood (1998) definem a subsidiária como sendo a entidade que adiciona valor ao país em que esta se instala. A subsidiária pode realizar uma única atividade ou atividades da cadeia de valor inteira. As leis do país acolhedor ou as necessidades dos consumidores podem forçar a multinacional a realizar atividades passíveis de serem desempenhadas em qualquer outro lugar. Além disso, o gerenciamento da subsidiária deve ser feito de forma a desenvolver a mesma para beneficiar o país ou a matriz.

O trabalho desenvolvido por Bartlett e Ghoshal (2000), no âmbito de gestão internacional, é de extrema relevância para a compreensão de sua responsabilidade estratégica e do tipo de papel que as subsidiárias desempenham no país em que se encontram instaladas. Jarillo e Martínez (1990) apontam em seu artigo o trabalho desenvolvido por Bartlett em 1986, onde é feita a distinção de três tipos de organizações, cada uma implementando uma diferente estratégia. A empresa global é orientada para o mercado mundial e busca vantagens competitivas nas economias de escala, padronização de seus produtos e controle centralizado das operações. A empresa multinacional tenta obter seu lucro através da diferenciação de produtos em cada país, atendendo à satisfação e aos gostos locais. Por fim, a empresa transnacional tenta coordenar as operações em todos os países em que encontra-se presente, ao invés de obter economias de escala e escopo. Desta forma, este tipo de empresa consegue satisfatoriamente manter a habilidade de responder aos interesses e às preferências nacionais.

Bartlett e Ghoshal (2000) apresentam quatro tipos de papéis das subsidiárias, sendo sua análise baseada em dois fatores: 1) a importância estratégica do ambiente local, entendido como o tamanho do mercado, a participação dos concorrentes e sua sofisticação; e 2) a competência organizacional, seja em tecnologia, produção,

processos ou marketing. Esses quatro tipos de papéis são classificados conforme o grau de importância estratégica do ambiente local adquirido pela subsidiária e o grau de competência das organizações locais. São eles: Líder Estratégico (nível alto para ambos); Implementador (nível baixo para ambos); Buraco Negro (nível alto para o primeiro e baixo para o segundo); e Colaborador (nível baixo para o primeiro e alto para o segundo), conforme apresentado na Figura 1.

A definição do papel do Líder Estratégico, diz que a subsidiária nacional é altamente competente e está localizada estrategicamente em um mercado importante. A subsidiária assume o papel de parceira da matriz desenvolvendo e implementando estratégias. Este não é apenas um sensor para detectar sinais de mudanças, mas também para ajudar a analisar os riscos e oportunidades em desenvolver respostas apropriadas.

Já no que diz respeito ao Colaborador, este preenche o papel de uma subsidiária com capacidade distinta operando em um mercado com baixa demanda ou estrategicamente sem importância.

No caso do Implementador, a subsidiária é uma organização nacional atuando em um mercado de menor importância estratégica, mas com competência suficiente para manter as operações locais. O potencial deste mercado é limitado e a alocação dos recursos para esta corporação também é limitada. A maioria das unidades possui este papel e estas não possuem força para desenvolverem características de colaborador.

Por fim, a característica de uma empresa ser um Buraco Negro é a forte presença local que se torna essencial para manutenção da posição estratégica global da companhia. O mercado em que a subsidiária atua é promissor, porém o mercado é de difícil acesso. As empresas, então, abrem pequenas unidades de forma a adquirir informações relevantes sobre este mercado.

Figura 1: Tipos de papéis das subsidiárias

		Importância estratégica do ambiente local	
		Alto	Baixo
Competência da Organização Local	Alto	Líder estratégico	Colaborador
	Baixo	Buraco Negro	Implementador

Fonte: Bartlett e Ghoshal, 2000, p.592.

Na literatura de negócios internacionais, outros autores, como por exemplo Jarillo e Martínez (1990), Birkinshaw e Hood (1998) e Rugman e Verbeke (2001), são significativamente relevantes para a compreensão das funções, através das atividades realizadas pelas subsidiárias e o desenvolvimento de iniciativas, seja na área de marketing, operações, pesquisa e desenvolvimento ou vendas.

Birkinshaw e Hood (1998) definem responsabilidade internacional como sendo o quanto a subsidiária cria, desenvolve e dissemina produtos e processos que são usados e aplicados por outras subsidiárias ou mesmo pela matriz da corporação. Essa responsabilidade internacional pode ser conquistada pela subsidiária, por meio de iniciativas próprias ou concedidas pela própria matriz. Quando a matriz concede a responsabilidade internacional, o que geralmente acontece é um longo período de negociação, seguido por um período de aumento da capacidade das subsidiárias.

D'Cruz (1986) in Oliveira e Borini (2003) apresenta um outro tipo de modelo para classificar o papel desempenhado pela subsidiária em relação à matriz. Este modelo faz a classificação das subsidiárias conforme o grau de autonomia na tomada de decisão em termos de pesquisa e desenvolvimento, marketing, mercados atendidos e responsabilidades, comparando-os ao escopo geográfico das responsabilidades.

Conforme Figura 2, as subsidiárias com característica global têm suas tomadas de decisões e ações praticadas a nível mundial. As subsidiárias com características de serem Importadoras, têm a sua responsabilidade limitada ao país onde se encontram instaladas e pouca autonomia em relação à tomada de decisões.

Figura 2: Classificação das subsidiárias

		Escopo geográfico das responsabilidades		
		Global	Regional	Nacional
Autonomia na tomada de decisão	Alto	Subsidiária Global	Subsidiária Regional	Serviços Locais
	Baixo	Produtos Mundiais	Satélite	Importadora

Fonte: D'Cruz, 1986, p.81. In Oliveira e Borini (2003)

Fleury e Fleury (2001) identificaram que os papéis das subsidiárias se diferenciavam nos países e, desta forma, eles conseguiram classificar três papéis distintos para elas: Tipos I, II e III.

As subsidiárias do Tipo I agem como o braço operacional da companhia. São tomadas decisões centralizadas, isto é, as decisões sobre processos e produtos são poucas. Neste caso, as subsidiárias devem adotar os planos estabelecidos por pessoas de níveis hierárquicos elevados. Em geral, as subsidiárias do Tipo I são aquelas que

acabaram de chegar ao país e irão desenvolver competências relacionadas ao sistema de produção e distribuição.

As do Tipo II são subsidiárias relativamente autônomas, no que tange ao gerenciamento de seus recursos financeiros, além de ter autonomia também para desenvolver determinados processos e produtos localmente. No entanto, a grande parte das suas funções são complementadas com funções da matriz. Neste caso, as subsidiárias acabam por desenvolver competências administrativas e tecnológicas voltadas para o mercado local.

Finalmente, as subsidiárias do Tipo III são as consideradas “centros de competências” na companhia, sendo tratadas de forma diferenciada por suas matrizes. As subsidiárias possuem autonomia para tomar decisões, de negociar e desenvolver localmente, já que possuem capacidade tecnológica própria. Estas subsidiárias irão desenvolver todos os tipos de competências.

A UNCTAD (1999), através do relatório anual de desenvolvimento mundial, apresentou também diferentes tipos de relacionamentos entre as matrizes e as subsidiárias. Neste relatório foram apresentados cinco tipos de afiliadas relacionadas, sendo elas:

A afiliada 1 está localizada em um país com economia desenvolvida servindo ao mercado regional. Exerce amplamente atividades de gestão, marketing e desenvolvimento tecnológico.

A Afiliada 2 está localizada em países recentemente industrializados servindo mercados regionais e locais. Exerce determinadas funções de projeto e desenvolvimento interagindo com firmas locais, centros de pesquisa e universidades, porém respondem à matriz para muitas funções estratégicas.

A Afiliada 3 está localizada em países menos desenvolvidos que possuem economias orientadas para a exportação. A transferência tecnológica acontece através de treinamento para produção e gestão de qualidade. Uma das principais funções produtivas é a montagem de kits.

A Afiliada 4 está localizada em países com economias protegidas e de produtos menos sofisticados para o mercado local. É considerada longe dos padrões mundiais em termos de qualidade e custo.

A Afiliada 5 está localizada nos países menos desenvolvidos apresentando algumas operações de montagem. As demandas locais são baixas e a mão de obra não é especializada. Em relação à transferência tecnológica, esta se restringe aos treinamentos operacionais. A base de fornecedores e centros de pesquisas são relativamente fracos.

Roth e Morrison (1992) apontam como é possível encontrar uma enorme diversidade de papéis, estratégias e seus diferentes potenciais de evolução e impacto. Assim, faz-se necessária a realização de uma análise criteriosa de cada caso, tornando difícil a generalização de seu processo. Através dessas diferenças, Martínez e Toyne (2000) fazem uma importante análise no que diz respeito às formas de gerenciamento de uma empresa em duas ou mais localidades onde existam diferenças ambientais e diferenças no tempo de experiência adquirida em diferentes localidades. Eles também apontam a complexidade de gerenciar, considerando as diferenças culturais, legais, políticas e sociais de cada local. Contractor (2000) diz que as diferenças substanciais continuarão permanecendo entre as empresas multinacionais futuramente, visto que os locais onde as firmas estão localizadas continuarão possuindo diferenças econômicas, geográficas e institucionais.

Oliveira e Borini (2003) desenvolvem um estudo com as subsidiárias de corporações multinacionais instaladas no Brasil, o qual investiga a importância estratégica

desempenhadas pelas mesmas. Este é um dos poucos estudos realizados no país nesta área. Apesar de trazer resultados generalizados, já que consideram em sua análise várias multinacionais, eles desenvolvem uma pesquisa qualitativa do tipo *survey* com as 1.000 maiores empresas de capital estrangeiro no país. Das subsidiárias instaladas no Brasil, 57% não possuem responsabilidade internacional e, entre aquelas que possuem, 53% conquistaram-na por recursos próprios. Os autores chegaram a conclusão de que falta reconhecimento às iniciativas das subsidiárias brasileiras. Com esta característica, essas subsidiárias poderiam ser classificadas, conforme Bartlett e Ghoshal (2000) como sendo implementadoras na sua maioria. Porém, ao mesmo tempo, não pode ser desprezado o fato de que 43% das subsidiárias pesquisadas possuem alguma responsabilidade internacional, mostrando que existe um potencial ainda a ser alcançado pelas empresas que não possuem este tipo de papel.

Segundo Birkinshaw e Hood (1998), as definições dos papéis feitas pela matriz é uma determinante crítica para a evolução da subsidiária, porém é apenas um de três grandes mecanismos responsáveis pelo desenvolvimento do processo. O segundo se refere à escolha feita pelos gerentes das subsidiárias, que define o papel desempenhado pelas subsidiárias e o terceiro se refere ao determinismo do ambiente local. Neste caso, o papel da subsidiária pode ser entendido como uma função das barreiras e das oportunidades do mercado local. Estes mecanismos interagem entre si para determinar o papel da subsidiária em qualquer momento.

Roth e Morrison (1992) dizem que, atribuir papéis diferenciados para corporações multinacionais buscando estratégias globais, faz com que as subsidiárias sejam, fundamentalmente, parte de um processo de racionalização global ou que elas tenham um mandato global. A racionalização global da subsidiária ocorre quando ela se especializa em atividades de valores específicos ou quando o desempenho dessas subsidiárias é dependente das atividades de outras subsidiárias. A subsidiária é, primeiramente, uma implementadora do desenvolvimento estratégico da matriz. Em contraste, a subsidiária com mandato global trabalha junto com a matriz para

desenvolver e implementar estratégias. A esta subsidiária é dada uma responsabilidade internacional na cadeia de valor de atividades para um produto ou uma linha de produto. Desta maneira, a subsidiária gerencia a pesquisa e desenvolvimento, a produção e a atividade de marketing de um produto ou linha de produto de forma global. O papel da subsidiária é alterado conforme a matriz se prepara para diminuir o controle direto de produtos que deveriam ser gerenciados pelas subsidiárias com responsabilidades. Esta intervenção ocorre para gerenciar processos estratégicos dispersos, certificando-se que as estratégias das subsidiárias continuam se encaixando com os objetivos gerais da corporação e, ao mesmo tempo, provendo recursos e liberdade que as subsidiárias com responsabilidades requerem.

Roth e Morrison (1992) dizem que as características que contribuem para determinar o nível de dependência de uma subsidiária são: configuração da subsidiária, dependência do produto, nível de independência em relação à pesquisa, as competências relativas das subsidiárias e o conhecimento gerencial dentro delas.

A configuração da subsidiária é definida pela localização do país e de suas atividades funcionais. A configuração pode variar de dispersa (onde muitas atividades são realizadas em vários países) até concentrada (onde cada atividade é realizada em uma determinada localização para toda subsidiária).

Segundo Roth e Morrison (1992), na proposição 1 as decisões de uma subsidiária global estão positivamente associadas com aqueles que possuem uma configuração mais dispersa.

A dependência do produto é definida com o percentual de produtos da subsidiária que são produzidos por outras unidades da mesma empresa. Sem a responsabilidade sobre esta atividade, a subsidiária pode tornar-se extremamente dependente de outras unidades da corporação e acabar falhando na hora de desenvolver o conhecimento necessário para gerenciar responsabilidades sobre os produtos. A independência do

produto não é condição suficiente para que a subsidiária tenha autonomia nas suas decisões, porém para estar em uma posição favorável para ter autonomia, experiência em gerenciamento de produtos é uma condição necessária, visto que esta tarefa é uma função central para a autonomia de uma subsidiária.

Assim, segundo os mesmos autores, na proposição 2 a autonomia de uma subsidiária está negativamente associada com a dependência de produto.

A independência de pesquisa diz que a estratégia global necessita do conhecimento organizacional em várias localizações, gerando as melhores idéias para a subsidiária. O nível de ênfase que uma unidade subsidiária dá em pesquisa e desenvolvimento deve influenciar nas suas habilidades de agir independentemente para tomadas de iniciativas estratégicas.

Já a proposição 3, diz que: a autonomia de uma subsidiária está positivamente associada com a independência em pesquisa (Roth e Morrison, 1992).

A competência relativa acontece quando a decisão de descentralizar as responsabilidades acaba determinando quais localizações (unidades) devem receber esta responsabilidade. As subsidiárias com melhores competências funcionais em relação às outras acabarão obtendo responsabilidade internacional.

Os autores identificam a proposição 4 como a autonomia de uma subsidiária está positivamente associada com as competências que ela possui em relação às demais unidades.

O conhecimento gerencial relativo não garante autonomia para subsidiária apenas através da habilidade da performance funcional, mas também pelo conhecimento gerencial que esta desenvolveu nesta subsidiária. O sucesso da autonomia que uma subsidiária possa adquirir depende inteiramente das habilidades dos gerentes da

subsidiária.

A proposição 5 diz que a autonomia de uma subsidiária está positivamente associada com o nível de flexibilidade estratégica gerencial em relação às demais unidades (Roth e Morrison, 1992). Enquanto a proposição 5b diz que a autonomia está também positivamente associada com o nível de capacidade gerencial em relação às demais (Roth e Morrison, 1992).

Rugman e Verbeke (2001) analisam o funcionamento das subsidiárias através do desenvolvimento e difusão das vantagens específicas da firma (FSA)³ dentro da rede de relacionamento da multinacional. Os autores conseguiram sintetizar dez possíveis padrões para demonstrar os potenciais processos de desenvolvimento e difusão das FSAs das subsidiárias.

Neste trabalho, estamos interessados, sobretudo nas vantagens específicas do país (CSA)⁴, internalizadas pela multinacional para a criação de novas FSAs ou na ampliação das já existentes.

Uma FSA pode ser desenvolvida internamente oriunda de três possíveis localizações geográficas, cada uma associada com CSAs específicas: o país sede de operação, o país de operação da subsidiária e uma rede interna onde vários países são envolvidos.

Adicionalmente, o tipo da FSA é crítico, distinguindo-se entre não-localizada e localizada. A FSA não-localizada pode ser definida como vantagens que podem ser exploradas globalmente levando aos benefícios de escala, escopo, ou utilização das diferenças nacionais. Em contraste, as FSAs localizadas são aquelas que beneficiam a firma em um local específico (ou conjunto de locais) e conduzem a uma resposta nacional. Sendo assim, os dez métodos alternativos de desenvolvimento de

³ FSA significa em inglês Firm Specific Advantages.

⁴ CSA significa em inglês Country Specific Advantages.

competências são descritos a seguir, estando eles numerados em algarismos romanos de I a X:

No Padrão I, uma FSA não-localizada é criada no país sede e difundida para as subsidiárias como um produto intermediário ou comercializada internacionalmente dentro de produtos finais. Este padrão reflete como sendo dominante de desenvolvimento de FSA, encontrados nas chamadas firmas globais ou internacionais.

No Padrão II, uma FSA localizada é desenvolvida na subsidiária e depois transformada em uma FSA não-localizada no país sede, para permitir a sua difusão para os mercados e operações internacionais.

No Padrão III, uma FSA não-localizada é desenvolvida no país sede, mas a sua difusão para subsidiárias externas é acompanhada pela criação de FSAs localizadas nas diversas subsidiárias de outros países. A necessidade de adotar este padrão em muitas indústrias (pensar globalmente, agir localmente) levou à produção uma extensa literatura acadêmica que ressalta a importância das multinacionais se tornarem mais localmente responsáveis.

No Padrão IV, as FSAs localizadas são desenvolvidas em cada país de operação e sua utilização é restrita ao país específico. Problemas gerenciais emergem quando as forças de globalização impõem a necessidade de implementar estas FSA localizadas com sistemas centrais de coordenação e controle, isto é, FSAs não-localizadas que podem ser rejeitadas pelos gerentes das subsidiárias.

No Padrão V, as FSAs não-localizadas são geradas autonomamente em outros países e depois difundidas para outras afiliadas ou incorporadas em produtos comercializados internacionalmente. Este padrão é típico de uma subsidiária se envolvendo em iniciativas globais de mercado, sem aprovação prévia da matriz, que tipicamente levaria à eficiência de escala global e maior valor local adicionado. Este padrão é facilitado por

alta autonomia e baixa comunicação com a matriz.

No Padrão VI, as FSAs não-localizadas são geradas nas subsidiárias mais relacionadas com as decisões ou diretrizes da matriz e, subseqüentemente, difundidas internacionalmente para outras afiliadas ou incluídas nos produtos comercializados internacionalmente. Normalmente, a matriz analisa detalhadamente a FSA antes de dar a sua aprovação para a subsidiária.

No Padrão VII, as FSAs localizadas são criadas em uma subsidiária do exterior e transformadas pela própria subsidiária em FSAs não-localizadas. A subsequente difusão internacional ou utilização destas FSAs normalmente requerem aprovação da matriz. Este padrão tem sido chamado de iniciativa gerada pelo mercado local, pois é inspirada pelo mercado local para depois ser explorada globalmente pela multinacional. O processo inicial na subsidiária está associado com alta autonomia e baixa comunicação com a matriz. Uma das diferenças principais com o Padrão VI é a ausência de diretrizes corporativas para que a subsidiária utilize recursos nesta iniciativa.

No Padrão VIII, as FSAs não-localizadas são criadas juntamente por várias subsidiárias localizadas em vários países e depois exploradas através da rede. Um exemplo encontrado em firmas de serviço é a formação de centros virtuais de excelência, cujo objetivo é aproveitar as competências de ponta da firma. As subsidiárias podem estar geograficamente dispersas, mas podem ser facilmente codificadas e compartilhadas entre várias unidades da multinacional.

No Padrão IX, as FSAs não-localizadas são mais uma vez criadas pelo esforço conjunto de uma rede de subsidiárias, mas a sua exploração está associada com alguns elementos localizados para maximizar a receita potencial em países específicos. Este padrão é típico de firmas que adotam estratégias regionais. Elas podem querer criar e difundir melhores práticas regionais, resultantes de um processo de rede similar

ao Padrão VIII , mas uma certa adaptação pode ainda ser necessária em cada país.

No Padrão X, as FSAs localizadas são criadas por uma rede de subsidiárias, normalmente para servir um único e amplo mercado nacional, porém são subseqüentemente transformadas em FSAs não-localizadas, sob orientação da matriz. Este padrão incluiria o desenvolvimento de centros de excelência focados, formados por indivíduos ou subunidades localizadas em vários países sendo enfatizadas as criações de conhecimento para um projeto específico. Uma vez reconhecido o centro de excelência pela matriz, esta pode prover recursos para a disseminação do conhecimento pela rede global e, portanto, para a transformação de uma FSA localizada em uma não-localizada.

2.2 Mecanismos e instrumentos de controle estratégicos

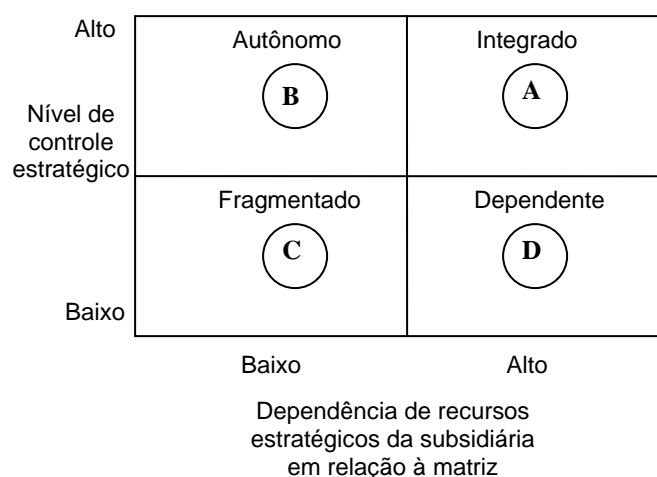
Prahalad & Doz (1981) definem o controle estratégico como a influência que a matriz exerce sobre as decisões que afetam a estratégia da subsidiária. Algumas decisões típicas que refletem a estratégia da subsidiária são: escolha de tecnologia, definição do produto, ênfase em diferentes linhas de produtos, alocação dos recursos, expansão e diversificação das operações das subsidiárias e a capacidade para participar no fluxo de produtos através das subsidiárias. A matriz não está interessada apenas em influenciar as decisões estratégicas das subsidiárias, mas também em monitorar seu progresso através de incentivos nas expectativas estratégicas.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (2000), o enfoque estratégico principal de uma multinacional é sob as diferenças entre as nações para conseguir conquistar os objetivos estratégicos. As companhias, adotando este enfoque, tentam alcançar sua eficiência econômica focando na parte de receita (faturamento) através da diferenciação de produtos e serviços como resposta para as diferentes preferências dos consumidores, características do setor e regulamentações do governo. A subsidiária assume um papel importante não apenas para identificar necessidades locais, mas

também para utilizar os recursos locais para atender estas necessidades.

Os estudos de Prahalad e Doz (1981) auxiliam na análise da relação matriz e subsidiária no que diz respeito à integração e na avaliação do tipo de controle estratégico exercido pela matriz em relação à subsidiária. Segundo os autores, as perspectivas unidimensionais tendem a tornar as decisões unilaterais, imersas na orientação estruturada dominante (matriz – subsidiária) e o poder tende a ser alinhado com a estrutura formal. Os autores apresentam quatro tipos de controle estratégicos que podem ser desempenhados dentro das multinacionais, sendo eles: fragmentado, dependente, autônomo e integrado. Estes tipos variam de acordo com o nível de sofisticação e habilidade dos gerentes e dependência das subsidiárias em relação aos gerentes para adquirir recursos estratégicos (conforme Figura 3).

Figura 3: O controle estratégico nas multinacionais



Fonte: Prahalad e Doz, 1981, p.11.

O tipo “fragmentada” possui um controle estratégico baixo e dificilmente influencia e coordena a sua própria estratégia.

O tipo “dependente” tem o controle estratégico baixo e a subsidiária continua sendo

dependente da matriz para recursos estratégicos.

O tipo “autônomo” apresenta a subsidiária como sendo auto-suficiente em recursos estratégicos e a sua dependência em relação à matriz é baixa.

No tipo “integrado” a multinacional constrói um elevado grau da sua capacidade de controle estratégico.

Segundo Bartlett & Ghoshal (2000), para uma empresa desenvolver vantagem global, ela deve atingir três objetivos estratégicos: construir, em escala global, eficiência em suas atividades existentes, desenvolver flexibilidade multinacional para administrar riscos e oportunidades específicas em diversos países, e criar habilidade de aprender através de sua exposição internacional e oportunidades, explorando o aprendizado em cada país em que se instala. O desafio estratégico das empresas multinacionais é explorar todas as três fontes de vantagem competitiva global, sendo elas: diferenças nacionais, economias de escopo e economias de escala, para assim, otimizar eficiências globais, flexibilidade multinacional e o aprendizado global.

Com relação às eficiências globais, pode-se dizer que a eficiência total da multinacional é a relação entre o valor da receita e o valor dos custos e pode ser alcançada aumentando os valores de receita ou diminuindo os custos ou, ainda, ambos. Já em relação à flexibilidade da multinacional, pode-se dizer que é a habilidade de uma empresa de administrar os riscos e explorar as oportunidades que surgem da diversidade e da volatilidade de um ambiente global. E, por fim, tem-se o aprendizado global, que tem como peça chave da multinacional a diversidade de ambiente em que ela opera, expondo-a a múltiplos estímulos permitindo que desenvolva diversas habilidades, obtendo uma oportunidade de aprendizado muito maior que as empresas puramente domésticas dispõem.

No que diz respeito às fontes de vantagem competitiva, podemos defini-las como: as

diferenças nacionais como sendo as vantagens comparativas locais em termos de mão-de-obra e custo da matéria-prima. Este último, por sua vez, talvez seja a fonte mais fácil de ser compreendida nos negócios internacionais; a economia de escala é uma maneira da empresa adquirir vantagem comparativa através da redução de seus custos, à medida em que aumenta sua produção e suas operações; a economia de escopo pode ser obtida através de reduções de custos, quando se tem uma produção em conjunto ao invés de tê-la separadamente.

De acordo com Tseng (2006) um dos mais importantes tópicos dos negócios de uma multinacional é a sua decisão em relação à estratégia global. Estratégia global refere-se aos princípios de competição corporativa que são adotados quando uma multinacional compete com competidores globais e firmas locais no mercado mundial. Esta pode ser compreendida como a construção e operação de atividades globais da cadeia de valor, alocação de recursos e estabelecimento das subsidiárias por todo mundo. O autor ainda complementa que os gestores das multinacionais devem coordenar a implementação das estratégias das firmas através de várias unidades de negócios em diferentes partes do mundo, em diferentes contextos culturais e em diferentes condições econômicas. As multinacionais têm a habilidade de explorar três fontes de vantagem competitiva que não estão disponíveis para firmas domésticas: a transferência de conhecimento, o conhecimento de marketing e os modos de transferência de conhecimento.

A transferência de conhecimento é uma das mais importantes vantagens das multinacionais. Através da transferência e adaptação de conhecimento, as subsidiárias constroem e desenvolvem suas competitividades sobre as firmas locais. As subsidiárias podem obter seu conhecimento através de duas maneiras: a primeira diz que o conhecimento pode ser transferido diretamente de uma outra subsidiária ou matriz que obteve o mesmo através de uma outra ou obteve através da experiência adquirida no mercado na qual está instalada; já a segunda diz que, para as subsidiárias construírem sua base de conhecimento, é necessário desenvolver um conhecimento relevante do

mercado na qual encontra-se instalada. Esta é uma maneira que leva mais tempo, porém o resultado final corresponde melhor às necessidades locais e reduz a quantidade de problemas que podem ocorrer no processo de transferência entre empresas do mesmo grupo.

O conhecimento de marketing é requerido quando as atividades de marketing são executadas e nelas estão incluídas a pesquisa de marketing, canais de operação, promoção, desenho do produto, etc. Muitos daqueles que desenvolvem excelentes habilidades de marketing, tornam-se líderes de mercado. Muitas vezes o conhecimento de marketing é gerado através de uma experiência de longo prazo e de tentativa e erro.

Os modos de transferência de conhecimento são apresentados abaixo na Figura 4. Nesta tabela é possível verificar o nível de integração global em relação ao nível de resposta do país anfitrião. As multinacionais possuem conhecimento global apropriado para ser aplicado no mercado global sem terem que fazer mudanças em resposta às demandas locais. O conhecimento de marketing global adquirido pela multinacional é transmitido para as subsidiárias.

Figura 4: Modos de transferência de conhecimento nas multinacionais

		Nível da resposta do país anfitrião	
Nível da integração global		Baixo	Alto
	Alto	Conhecimento Global	Híbrido
	Baixo	Transferência de conhecimento padronizada	Desenvolvimento de conhecimento localmente

Fonte: Tseng, 2006, p. 122

Jarillo e Martínez (1990) analisam o nível estratégico das subsidiárias em duas

dimensões: a primeira refere-se à localização geográfica das atividades e a segunda ao nível de integração dessas atividades desenvolvidas no país. Essas duas dimensões são independentes. A subsidiária que desempenha o maior número de atividades da cadeia de valor ainda pode ter duas diferentes opções: ela pode ser bastante autônoma em relação à matriz, vendendo a maioria da sua produção no seu país, ou bastante integrada com a matriz, exportando uma grande parte da sua produção para outras subsidiárias e, ao mesmo tempo, importando delas muitos produtos para serem vendidos no país. Se uma subsidiária segue a estratégia de “autônoma”, ela coordena a maior parte das funções da cadeia de valor de forma relativamente independente das demais subsidiárias, sendo esta uma estratégia típica de firmas multinacionais. Porém, se poucas atividades são desempenhadas no país, ele segue uma estratégia “receptiva”, sendo esta uma estratégia típica de firmas globais. Caso suas atividades sejam consideravelmente integradas e localizadas no país, ela segue a estratégia “ativa”, sendo esta uma estratégia típica de firmas transnacionais.

Mais recentemente, Chen e Cannice (2006) desenvolveram um estudo onde é ressaltado que as subsidiárias de mercados emergentes sofrem com as desvantagens de custos quando são fornecidos insumos de corporações centralizadas e quando as matrizes exercem o controle através do envio de expatriados para as subsidiárias. No que se refere à importação de insumos, seus custos se elevam devido ao fato de terem que pagar elevadas taxas alfandegárias. Entretanto, existem exigências das corporações em relação ao padrão de qualidade desses insumos. Muitas vezes os países emergentes não possuem capacidade tecnológica para desenvolverem insumos iguais ou semelhantes aos países de suas matrizes. Já no que diz respeito ao envio de expatriados, eles perceberam que existe um controle que afeta negativamente a competitividade por custos das subsidiárias. Os expatriados são importantes tanto para o controle das matrizes quanto para a implementação de estratégia das mesmas, além de serem bons condutores de transferência de tecnologias da matriz. Porém, esses gerentes representam um elevado custo para as subsidiárias, sendo uma das saídas para a diminuição desses custos o maior desenvolvimento de gerentes locais.

2.3 Tipologia de análise

Em resumo, o presente estudo adota as tipologias de Bartlett e Ghoshal (2000), Roth e Morrison (1992), Prahalad e Doz (1981) e Tseng (2006) para a coleta de dados na subsidiária brasileira.

Com base na tipologia apresentada anteriormente por Bartlett e Ghoshal (2000) no item 2.1, é esperado que a subsidiária selecionada para análise se posicione como implementadora, já que o faturamento da subsidiária é baixo quando comparado ao faturamento global.

Em relação à tipologia apresentada por Roth e Morrison (1992), também no item 2.1, a subsidiária em análise pode ser interpretada como não possuidora de responsabilidade internacional na cadeia de valor de atividades para um produto ou uma linha de produto. A subsidiária não possui autonomia para gerenciar a produção e a atividade de marketing de um produto ou linha de produto de forma global.

No que diz respeito à tipologia abordada por Prahalad e Doz (1981), é esperado que a subsidiária apresente o controle estratégico do tipo “dependente”, já que a subsidiária não é considerada auto-suficiente em recursos estratégicos. Desta forma, os gerentes tomam suas decisões apenas com o consentimento da matriz mostrando sua dependência quando obtém metas mundiais estipuladas pela própria matriz.

Por fim, a tipologia selecionada foi a de Tseng (2006), em um trabalho muito recente, onde foram exploradas as três fontes de vantagem competitiva dentro desta subsidiária: a transferência de conhecimento, o conhecimento de marketing e as formas de transferência do conhecimento. Acredita-se que este conhecimento é realizado através da experiência e do conhecimento do mercado brasileiro, trazendo profissionais com este *expertise*, além de treinamentos realizados no exterior com pessoas de várias

partes do mundo, adquirindo assim, o conhecimento de experiências de outras subsidiárias e também da matriz. Outro aspecto que será analisado é a maneira como foi adquirido o conhecimento de marketing dentro da subsidiária. Acredita-se que o conhecimento de marketing desta subsidiária ainda está sendo construído através de tentativas e erros, tentando atender o mercado brasileiro de maneira mais focada.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo de Pesquisa

Para atender os objetivos deste trabalho, foi realizada uma análise do papel desempenhado por uma subsidiária com relação ao mercado brasileiro de cosméticos e à matriz. A empresa selecionada é líder mundial no mercado de cosméticos⁵ e no Brasil está entre as três maiores do setor.

Vergara (2004) diz que o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa com relação à investigação em questão. Os tipos de pesquisa devem ser analisados em relação aos fins e em relação aos meios.

Em relação aos fins, a pesquisa é do tipo exploratória, visto que foi realizada na área acadêmica que ainda está desenvolvendo conhecimentos sistematizados no Brasil. O objetivo da pesquisa exploratória é investigar um problema para criar critérios e compreensão que não foram detectados através da análise de dados secundários ou confirmar hipóteses levantadas através da análise destes mesmos dados.

Para responder às questões levantadas nesta pesquisa, é aconselhável a utilização de estudos de caso. Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Este é um estudo de caso único como metodologia aplicada. Apesar dos estudos de casos únicos receberem críticas, foram utilizadas duas diferentes sub unidades de análise, considerando que o estudo implica em verificar tanto a subsidiária quanto a matriz.

Já no que diz respeito aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e empírica. Com relação à bibliografia, foi realizado um levantamento de outros casos e modelos abordados na literatura tanto local quanto estrangeira. A documental foi necessária para

a análise de documentos fornecidos pela própria empresa e auxiliaram na coleta de informações relevantes ao longo do processo de investigação. Além disso, a pesquisa foi empírica, já que foram realizadas entrevistas com os participantes ativos da empresa.

A pesquisa é do tipo qualitativa, já que permite observar o fenômeno em sua totalidade, além de facilitar a exploração de contradições e paradoxos (Milano e Zouain, 2004). Assim, para a realização da mesma, foram utilizadas transcrições de entrevistas e depoimentos, além de observações de campo. Estas contradições e paradoxos acabaram sendo encontrados durante toda a realização da pesquisa, principalmente se forem consideradas as mudanças ocorridas ao longo do processo de realização da mesma, estas contradições serão explicadas no próximo item (3.2).

3.2 Método de coleta e análise dos dados

Conforme apresentado por Yin (2005), a coleta de dados auxilia na compreensão de como e porque funciona a organização. Na pesquisa empírica, foram realizadas coletas de dados primários e secundários na empresa selecionada que prefere não ser identificada pelo fato de estar fornecendo informações confidenciais dos seus negócios e foi denominada nesta pesquisa como XYZ.

A coleta dos dados foi realizada em duas etapas: a primeira coleta foi a de dados secundários na matriz e na subsidiária e a segunda foi a de dados primários somente na subsidiária.

Para a coleta dos dados primários, foram realizadas entrevistas⁶ semi-estruturadas com os funcionários da subsidiária da XYZ entre os dias 22 e 25 de maio de 2006. Para que os entrevistados pudessem se sentir mais à vontade, as entrevistas não foram

⁵ Informação adquirida no *site* oficial da empresa, acessado no dia 15/06/2006.

⁶ Roteiro da entrevista encontra-se no Anexo 1 deste trabalho.

gravadas. A partir de cada entrevista realizada, foi elaborado um relatório para que fosse garantida a memorização da mesma. Apesar de existir um conjunto de questões previamente programadas, as entrevistas foram realizadas de maneira aberta, de forma a garantir a espontaneidade e a possibilidade de haver outras contribuições relevantes. As pessoas entrevistadas foram selecionadas conforme os cargos que ocupavam e foi dada prioridade às pessoas com cargos estratégicos.

É importante ressaltar que na fase de elaboração do projeto e na coleta de alguns dados secundários, a pesquisadora ainda era funcionária da empresa e, durante a coleta de dados primários, ela já era ex-funcionária. Pelo fato de já ter trabalhado nesta empresa, o acesso foi mais fácil e a cordialidade das pessoas foi considerada bastante satisfatória. Algumas pessoas abordadas para a entrevista alegaram não ter tempo para responder a pesquisa e não conseguiram encontrar algum tempo hábil nas suas agendas. Porém, quando explicada a necessidade e importância da pesquisa, estas pessoas acabaram por indicar alguém da sua equipe de confiança para a entrevista.

As mudanças ocorridas ao longo do processo de elaboração deste trabalho fizeram com que a pesquisadora obtivesse visões viesadas dos papéis desempenhados pela empresa em questão. Enquanto funcionária esperava-se encontrar algum resultado de autonomia assumido pela subsidiária, justificando a utilização do referencial de Tseng (2006). Este referencial não possui relação com os demais referenciais, porém a sua utilização é justificada pelo fato de existirem conceitos que talvez pudessem apresentar alguma forma de autonomia por parte da subsidiária com relação à matriz. Posteriormente, durante a realização da pesquisa, a pesquisadora tornou-se uma ex-funcionária da XYZ e assim passou a ter uma visão mais clara do papel desempenhado por esta subsidiária, tornando possível perceber que o referencial de Tseng (2006) não foi capaz de modificar o resultado encontrado nesta pesquisa.

No período da entrevista, os principais executivos da subsidiária, como o presidente e alguns diretores (maioria expatriados), encontravam-se na matriz apresentando o

planejamento financeiro para os próximos três anos. Apesar disso, foi possível entrevistar alguns diretores (brasileiros), alguns gerentes e um coordenador, ou seja, pessoas que possuem posições estratégicas dentro das áreas abordadas. As áreas selecionadas foram: marketing, finanças, pesquisa, recursos humanos, treinamento, produção e compras e exportação.

A pesquisa foi realizada com funcionários da sede, localizada no centro da cidade do Rio de Janeiro, e da fábrica, localizada no bairro da Pavuna na mesma cidade. Os funcionários da sede entrevistados são da área financeira, pesquisa, marketing, recursos humanos e treinamento. Já os funcionários da fábrica são da área financeira, de produção e de compras e exportação. No total, foram dezoito entrevistados, sendo doze da sede, cinco da fábrica do Rio de Janeiro e um por telefone da fábrica de São Paulo. A última entrevista foi realizada por telefone, visto que o lugar não era de fácil acesso para a pesquisadora. No Quadro 1 estão detalhados os setores, os cargos e as divisões das pessoas entrevistadas⁷. Para que não haja nenhum tipo de constrangimento por parte dos entrevistados, seus nomes não serão divulgados nesta pesquisa.

⁷ As descrições das divisões “1”, “2”, “3” e “4” encontram-se no capítulo 4 deste trabalho.

Quadro 1: Setor, divisão e cargos dos entrevistados

Área	Divisão	Cargo
Financeira	"1"	Diretor Administrativo Financeiro
Financeira	"4"	Gerente Administrativo Financeiro
Financeira	"2"	Diretor Administrativo Financeiro
Financeira	"3"	Gerente Administrativo Financeiro
Financeira	Fábrica RJ	Gerente Administrativo Financeiro
Marketing	"1"	Diretor de Marketing
Marketing	"1"	Gerente de Produtos
Marketing	"1"	Gerente de Produtos
Marketing	"3"	Gerente de Produtos
Marketing	"2"	Gerente de Produtos
Recursos Humanos	Corporativo	Gerente Treinamento
Treinamento AL*	Corporativo	Gerente Treinamento AL*
Pesquisa	Corporativo	Gerente de Pesquisa
Compras	Fábrica RJ	Gerente de compras de embalagens
Compras	Fábrica RJ	Gerente de compras de matérias primas
Produção	Fábrica RJ	Coordenador de produção
Exportação	Fábrica RJ	Gerente de Exportação
Exportação	Fábrica SP	Gerente de Exportação**

* Sigla para designar América Latina

** Entrevista por telefone devido a dificuldade do acesso.

Fonte: Desenvolvido pela autora conforme as entrevistas realizadas.

Fez-se necessário “departamentalizar” algumas respostas, já que as mesmas não puderam ser respondidas por pessoas de áreas que não estivessem diretamente envolvidas com o assunto em questão. Todavia, no geral, os resultados das entrevistas foram considerados bastante positivos, já que cada entrevistado acabava por agregar algo novo às entrevistas anteriores.

Também foram feitas observações informais de fatos, de comentários e comportamentos de determinadas pessoas. Tais observações não foram estruturadas e foram realizadas tanto com as pessoas que estavam sendo entrevistadas quanto com

as que não estavam. Foi possível extrair algumas informações a partir destas observações, as quais, de certa forma, ajudaram a complementar os resultados desta pesquisa.

Já no que se refere à coleta de dados secundários, esta foi realizada entre os meses de agosto de 2005 e maio de 2006. Os documentos utilizados foram apresentações, relatórios gerenciais, materiais adquiridos através da intranet da empresa, documentos das normas e procedimentos, planilhas de Excel, Internet e outros arquivos disponibilizados para uso interno ou para divulgação aos clientes.

3.3 Premissas Básicas Adotadas

Com o objetivo de dar mais qualidade à pesquisa, sendo, ainda, necessária para sua validação, foi utilizado o seguinte modelo proposto por Yin (2003): validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade.

No que diz respeito à validade do construto, a pesquisa utilizou inúmeras fontes de evidências conforme apresentado no tópico anterior, estabelecendo o encadeamento das evidências colhidas.

Já em relação à validade interna, por não se aplicar à pesquisa exploratória, a mesma não pôde ser adotada neste estudo.

Quanto à validade externa, a pesquisa procurou utilizar a metodologia de estudos de casos, como anteriormente apresentado no tópico 3.1.

Finalmente, para obter a confiabilidade da pesquisa, foi utilizado o protocolo de estudo de caso através da pesquisa empírica. Da mesma forma, foi também desenvolvido um banco de dados, contendo informações adquiridas dentro da subsidiária e validadas

pelos entrevistados.

3.4 Limitações do Método

Apesar da metodologia de estudos de caso como método de pesquisa estar sendo utilizada e defendida por diversos autores, esta recebe algumas críticas no que se refere à sua confiabilidade do estudo empírico para a pesquisa acadêmica. Isto se deve ao fato de apresentar algumas carências no estabelecimento dos parâmetros de validação, além da generalização dos resultados obtidos.

Em relação à confiabilidade, tratou-se de resolvê-la através do cuidadoso desenvolvimento da pergunta de pesquisa, das suas proposições, do relacionamento entre os dados e dos critérios de interpretação que foram usados conforme defendido por Yin (2005).

O fato de se tratar de um estudo de caso único, pode acabar representando um caso raro ou extremo, onde são realizadas interpretações equivocadas não sendo possível estabelecer padrões comuns. Segundo Yin (2005), os estudos de caso único são mais vulneráveis do que os estudos de caso múltiplos.

Porém, é importante ressaltar que, este trabalho, apesar de ser um estudo de caso único, possui duas sub unidades de análise: uma fonte de análise foi a subsidiária brasileira e a outra fonte foi a matriz, localizada na França, sendo que nesta última foram coletados somente dados secundários.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO XYZ

4.1 A XYZ no mundo

A multinacional em análise atua em mais de 130 países e é líder mundial do setor de cosméticos. Sua matriz está localizada em Paris, França. Possui quase 300 subsidiárias, mais de 40 fábricas, mais de 50 mil funcionários e 18 marcas globais, que neste trabalho serão denominadas de grifes, as quais podem possuir diversas marcas associadas para cada linha de produto.

A empresa investe 3,4% da receita bruta anual em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sendo que no ano de 2005 o valor investido foi de 496 milhões de euros. Nos últimos três anos, a companhia registrou mais de 1.400 novas patentes, além de terem sido criadas mais de 3.000 fórmulas por ano⁸. A empresa possui três grandes laboratórios de desenvolvimento de produtos nas áreas de cosméticos e de dermatologia e alguns outros pequenos centros de pesquisa em três continentes. Os grandes laboratórios estão localizados na França, nos EUA e no Japão, empregando mais de 2,9 mil pesquisadores. Com o objetivo de incentivar esses novos pesquisadores, a matriz desenvolve um programa para buscar cientistas nos melhores centros de pesquisa e nas melhores universidades do mundo, oferecendo bolsas de estudos e oportunidades de trabalho⁹.

Em 2005, o faturamento bruto da empresa foi de 14,5 bilhões de euros representando um crescimento de 6,5% em relação ao ano anterior¹⁰. A empresa divide suas subsidiárias espalhadas pelo mundo em três principais regiões, sendo elas: Europa Ocidental, América do Norte e Resto do Mundo (incluída a zona da América Latina). Como pode ser visto na Figura 5, a Europa Ocidental representa mais de 50% do

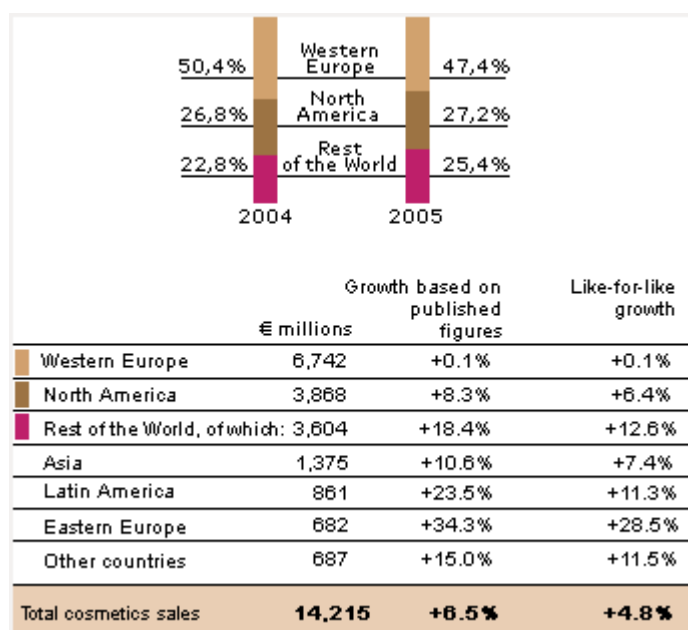
⁸ Dados adquiridos no site oficial da empresa analisada, acessado no dia 21/04/2006.

⁹ Dados adquiridos no site oficial da empresa analisada, acessado no dia 21/04/2006.

¹⁰ Dados adquiridos no site oficial da empresa analisada, acessado no dia 10/04/2006.

faturamento bruto da empresa, enquanto a América Latina representa apenas 6%. Porém, é possível notar uma elevada taxa de crescimento na região onde se encontra a subsidiária em análise.

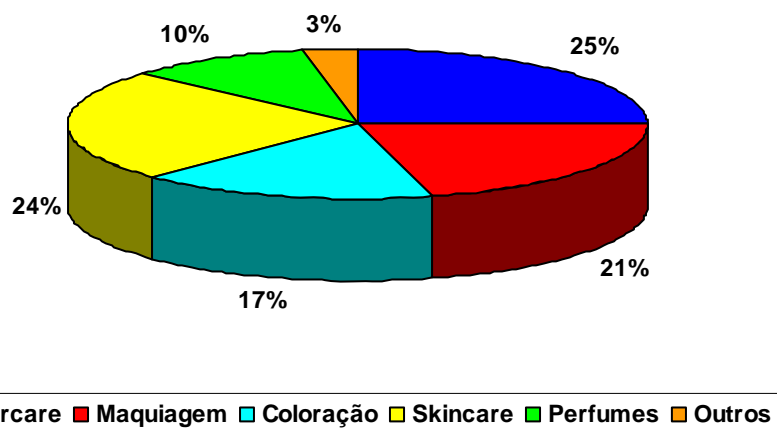
Figura 5: Faturamento Bruto por região



Fonte: Site oficial da empresa analisada, acessado no dia 17/05/2006.

A empresa também divide seus negócios por linha de produtos e as principais linhas vendidas no mundo podem ser apresentadas através do Gráfico 1. Para a linha de *haircare*, estão associados produtos como xampus, condicionadores, cremes de tratamento, gel e fixadores, entre outros. Para a linha de maquiagem, estão associados batons, esmaltes, máscaras, lápis de olhos, entre outros. Para a linha de *skincare*, estão relacionados os produtos de cuidados para a pele, como os cremes anti-rugas, hidratação, proteção solar e outros.

Gráfico 1: Faturamento Bruto por linha de produtos



Fonte: Site oficial da empresa analisada, acessado no dia 17/05/2006

A empresa divide-se em quatro divisões que variam conforme os produtos e o nicho de mercado. A divisão de produtos para o grande público, que será denominada como divisão “1”, é responsável por 53% do faturamento bruto mundial da empresa e pode ser representada por cinco grandes diferentes grifes do mercado. Os principais produtos vendidos são: xampus, condicionadores, maquiagem, coloração, cremes de tratamento e para pentear, desodorantes, cremes faciais e filtros solares. Tais produtos são disponibilizados em canais que incluem supermercados, farmácias e magazines e, por serem produtos com menor valor agregado, tornam-se mais acessíveis para classes sociais inferiores.

A divisão dos produtos profissionais, que será chamada de divisão “2”, é responsável por 15% do faturamento bruto mundial e é representada por quatro diferentes grifes. Os produtos vendidos por esta divisão são encontrados essencialmente em salões de beleza, sendo considerados mais sofisticados e com maior valor agregado. Constituem-se basicamente de xampus, condicionadores, cremes de tratamento, coloração e alisantes de cabelo.

Já a divisão dos produtos de luxo, que será denominada de divisão “3”, é responsável por 25% do faturamento bruto global e é representada por doze diferentes grifes. Estes têm elevadíssimo valor agregado e incluem perfumes, maquiagem, filtros solares, cremes anti-rugas, anti-celulites e cremes para tratamento do corpo e rosto. São vendidos principalmente em perfumarias, magazines e lojas de aeroportos como o *Duty Free*.

A divisão de produtos de cosmética ativa, que será chamada de divisão “4”, representa 7% do faturamento bruto total da empresa e é representada por quatro diferentes grifes. Possuem elevado valor agregado e são elaborados a partir de um alto nível de pesquisa avançada e recomendados por médicos especializados em dermatologia, sendo eles, basicamente: cremes para manchas, protetores solares, xampus anticaspa e antiqueda, além de cremes anti-rugas. Estes produtos são vendidos principalmente em farmácias especializadas.

4.2 O mercado de cosméticos brasileiro

Conforme Garcia (2005) preceitua, existe uma dificuldade inicial para analisar a indústria de cosméticos devido à sua definição e delimitação. Geralmente, o setor de cosméticos é analisado de acordo com o objetivo da utilização dos produtos. No mercado de cosméticos, estes produtos estariam destinados à aplicação no corpo humano para limpeza e embelezamento ou para alterar sua aparência, sem afetar a estrutura ou funções.

O setor de cosméticos pode ser dividido em três segmentos: o primeiro segmento seria o de perfumaria incluindo colônias, essências e pós-barba; o segundo segmento, o de cosméticos onde encontram-se produtos como: cremes em geral, maquiagens, produtos para unhas e coloração; e o terceiro segmento é o de higiene pessoal, que pode ser representado por pastas de dente, xampu, sabonete e bloqueador solar.

Segundo Fleury e Fleury (2001), o setor de cosméticos e farmacêuticos está sempre crescendo no processo de internacionalização, visto que existe uma dinâmica de inovações. Para atender a esta dinâmica, são necessários avanços tecnológicos associados à garantia da qualidade e à confiabilidade dos consumidores, principalmente das classes com maior poder aquisitivo.

Garcia (2005) diz que, no Brasil, é possível notar a presença de subsidiárias de grandes companhias internacionais que também possuem atividades relevantes na fabricação de produtos de cosméticos e higiene pessoal no País. O ingresso dessas empresas no mercado nacional esteve associado à estratégia de atendimento da demanda doméstica e, eventualmente, regional, de modo que as empresas exportam parcelas pouco significativas da produção. Ao contrário, muitas são, por meio do comércio intrafirma, importadoras de produtos mais sofisticados, cuja produção é centralizada, em geral, na matriz, em virtude da obtenção de maiores escalas de produção.

As empresas buscam estabelecer unidades de fabricação de produtos cosméticos em países cujos mercados domésticos são expressivos. Em relação às exportações, a maioria é feita para países da própria América Latina enquanto que as importações, em sua maior parte, vêm de países desenvolvidos.

A indústria de cosméticos é dividida em duas configurações: por um lado, há grandes empresas transnacionais com atuação diversificada, não só na indústria de cosméticos como também em atividades correlatas como farmacêutica e alimentos. Por outro lado, há empresas de atuação concentrada, ou seja, aquelas que restringem sua produção basicamente aos cosméticos e artigos de perfumaria, concentrando-se realmente em linhas mais sofisticadas.

As primeiras apresentam grande poder de penetração e têm como exemplos a Unilever, a Procter & Gamble e a Johnson & Johnson. Entre as demais estão a L'Óreal, Avon,

Wella (comprada pela Procter & Gamble) e a Revlon. Estes dois grupos também diferem quanto às estratégias de comercialização e distribuição. As empresas com atuação concentrada adotam outros tipos de canais específicos, como as lojas especializadas, ao passo em que as de atuação diversificada atuam basicamente nos canais tradicionais, como as farmácias e os supermercados. Uma variação da estratégia concentrada é a de empresas como a Avon, que comercializa seus produtos por meio das vendas diretas, através de catálogos produzidos pela empresa.

No caso da indústria brasileira de cosméticos, percebe-se que o investimento das multinacionais tem a seguinte lógica: abastecer o mercado local e regional com produção local nos mercados de maior escala e importar os produtos com menor volume de vendas. Existe uma tendência a concentrar a produção dos itens de maior valor agregado em uma determinada planta, normalmente localizada no país da matriz.

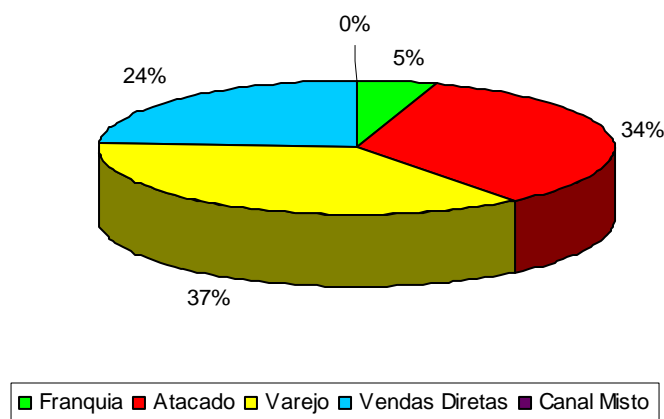
O mercado de cosméticos concentra seus esforços no desenvolvimento de novos produtos, especialmente de novas essências e substâncias que são incorporadas aos produtos já existentes. Uma forte característica do padrão competitivo está relacionada aos gastos realizados com P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) que sustentam as estratégias agressivas de novos lançamentos. Porém, essa função corporativa permanece fortemente concentrada nos países de origem ou em países desenvolvidos. Em tais países, as empresas investem em “centros de excelência” próximos às universidades e aos centros de pesquisas.

No caso da indústria brasileira de cosméticos, nota-se que as grandes empresas internacionais não possuem laboratórios importantes para desenvolvimento de produtos no País, mesmo aquelas que possuem elevadas participações no mercado doméstico. Geralmente, estas indústrias possuem pequenos laboratórios voltados apenas para a adaptação de seus produtos ao mercado local.

Os tipos de canais nas quais são realizadas as vendas no mercado de cosméticos são:

franquia, atacado, varejo, vendas diretas e canal misto. A participação de cada canal em relação às vendas totais do mercado pode ser observado no Gráfico 2 (de acordo com os dados de 2004).

Gráfico 2: Participação das vendas por canal de distribuição em 2004



Fonte: Relatório ABIHPEC disponível no site www.abihpec.org acessado no dia 21/04/2006.

Ainda seguindo Garcia (2005), a maior parte das empresas brasileiras do setor possui um tamanho econômico muito pequeno, principalmente se comparadas com as multinacionais. Existem duas empresas no País que estão começando a adquirir importância no mercado que são a Natura e o Boticário. Estas vêm conseguindo se diferenciar, encontrando canais de distribuição ainda pouco explorados pelas empresas estrangeiras, utilizando, basicamente, os canais de vendas diretas e franquia, respectivamente.

No Quadro 2, é possível verificar a participação nas vendas por linha de produtos (dados de 2004).

Quadro 2: Participação das vendas por linha de produtos em 2004 no mercado de higiene pessoal e de cosméticos

	Em 2004	R\$ e %
Mercado (R\$)	Higiene Pessoal	1.612.444
Participação (%)	Haircare	29%
	Sabonte	18%
	Desodorante	16%
	Outros	37%
Mercado (R\$)	Cosméticos	714.072
Participação (%)	Fixadores e Modeladores	2%
	Coloração	24%
	Alisante/ Permanente	5%
	Skincare	29%
	Protetores solares	19%
	Esmaltes	8%
	Outras maquiagens	13%

Fonte: Elaboração própria conforme dados da ABIHPEC do ano de 2004.

Segundo a ABIHPEC (2006), a Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio de 8,2% nos últimos cinco anos, onde o faturamento líquido que era de R\$ 6,6 bilhões em 1999 atingiu R\$ 13,1 bilhões em 2004. O mercado brasileiro representa um pouco mais de 4% do mercado mundial, que pode ser considerada expressiva se comparado a outros setores. Garcia (2005) diz que essa representação se deve à presença de grandes empresas internacionais no setor, atuando com atividades produtivas e comerciais relevantes no País.

De acordo com a ABIHPEC (2006), os fatores que vêm contribuindo para este resultado são: o aumento da participação da mulher brasileira no mercado de trabalho, o uso de tecnologia gerando aumento de produtividade e melhorando os preços no setor, os lançamentos constantes de novos produtos atendendo de maneira mais eficiente às necessidades do mercado, o aumento da expectativa de vida, trazendo a necessidade

de conservar uma impressão de juventude, e mudanças do papel do homem no consumo e compra de produtos.

No que diz respeito ao último ponto, a ABIHPEC (2006) diz que até 1998, um em cada cem homens aceitava comprar produtos de beleza. Hoje, somente seis em cada cem rejeitam a possibilidade de utilizá-los. O resultado é um faturamento médio anual de R\$ 860 milhões em 2006, graças aos vaidosos. Em 2003, só o mercado de hidratantes masculinos movimentou cerca de R\$ 300 milhões, contra R\$ 240 milhões de 2002, e R\$ 196,5 milhões de 2001. Segundo dados da mídia¹¹, o nicho da cosmética voltada para o público doméstico masculino cresceu 142,5% nos últimos cinco anos.

Já em relação às dificuldades enfrentadas pelas empresas no mercado brasileiro de cosméticos, duas são consideradas principais: a elevada carga tributária e a baixa renda per capita do brasileiro. Hoje, o grande desafio deste mercado é produzir produtos de excelente qualidade a baixos preços, já que a competitividade é alta e a exigência de qualidade dos consumidores está cada vez maior¹².

Para o presidente da ABIHPEC, a linha de produto que deve apresentar maior crescimento no mercado é a de *haircare*¹³. Segundo ele, devido à enorme diversidade étnica da população brasileira, as empresas investem em pesquisa e tecnologia para atender às diferentes demandas por tipos de cabelos existentes. A produção para atender às necessidades locais, acaba estimulando as exportações para estes produtos¹⁴.

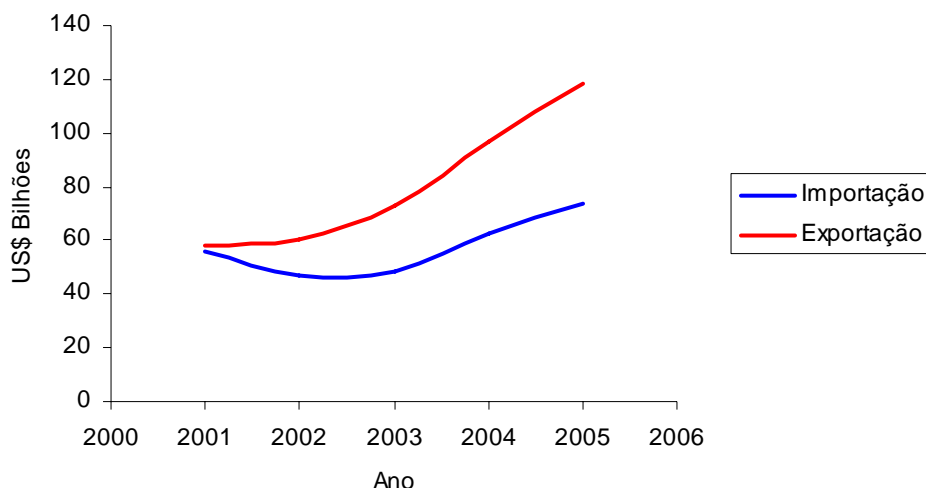
A balança comercial da indústria teve um aumento de 97,5% nas exportações entre os anos de 2000 e 2004, enquanto as importações obtiveram uma diminuição de 24,1% no mesmo período, conforme apresentado no Gráfico 3.

¹¹ Site do Jornal Gazeta Mercantil, acessado no dia 13/09/2004.

¹² Happi, site acessado dia 17/05/2006.

¹³ A linha de *haircare* já foi explicada anteriormente. Dentro desta linha estão incluídos produtos como xampu, condicionador, creme de tratamento, creme para pentear, gel e fixadores.

Gráfico 3: Evolução da Balança Comercial da Indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos



Fonte: www.abihpec.org.br acessado em 21/04/2006

No Brasil, existem cerca de 1.250 empresas atuando no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, ou seja, este é um setor bastante pulverizado. No entanto, dezesseis dessas empresas são de grande porte com faturamento líquido ultrapassando R\$ 100 milhões (o que representa 72, 4% do faturamento total). O mercado brasileiro alcança a sexta colocação no mercado mundial. Os três canais de distribuição mais utilizados são: distribuição tradicional (atacado e lojas de varejo), venda direta (vendas domiciliares) e franquia (lojas especializadas e personalizadas) (Garcia, 2005).

Segundo informações adquiridas pela intranet da empresa estudada, o Brasil é o terceiro mercado do mundo em tratamento capilar estando apenas atrás da China e dos

¹⁴Informações adquiridas em <http://www.happi.com>, site acessado dia 17/05/2006.

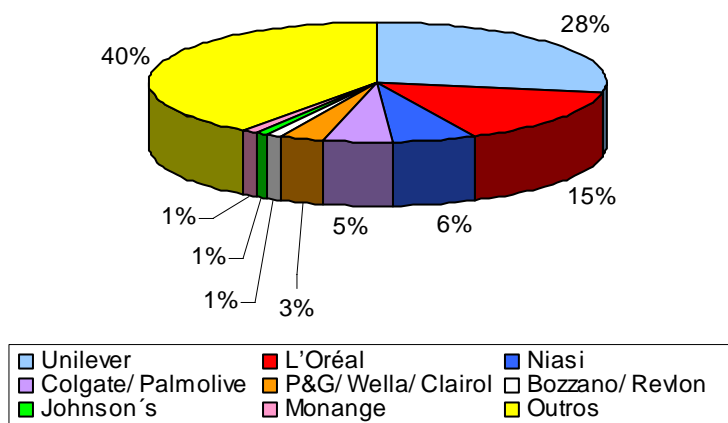
EUA. O Brasil, porém, é o segundo mercado do mundo no consumo per capita, ficando atrás apenas dos EUA. Este setor exige uma diversificação dos produtos de maneira dinâmica e permite notar uma segmentação do mercado consumidor de acordo com a faixa etária, gênero, raça e poder aquisitivo. Tal segmentação direciona a alocação dos produtos em diferentes linhas.

Entre 1997 e 2004, o consumo de produtos para tratamento capilar cresceu 21%, sendo que o de xampu representou 14% e o de pós-xampu, 23%. Mais de 70% deste mercado utiliza xampus e condicionadores e mais de 50% utiliza produtos pós-xampu, como por exemplo creme para pentear, creme para tratamento e reparador de pontas¹⁵.

Ainda com base nas informações da intranet da empresa analisada, o mercado de maquiagem no País cresceu mais de 50% entre 1997 e 2004. A compra por esmaltes representa, aproximadamente, 1/3 do consumo total de maquiagem.

No Gráfico 4 é possível verificar a participação de mercado das principais empresas do setor. É importante ressaltar a elevada participação de empresas menores do setor, as quais somadas, conseguem representar aproximadamente 40% do mercado. Dentro do item “Outros” se tem como exemplo de empresas conhecidas a Natura, o Boticário e a Chama da Amazônia.

Gráfico 4: Market share das principais empresas do setor em 2004 (em unidades)



Fonte: Intranet¹⁶

É possível perceber que o mercado de cosméticos brasileiro é bastante representativo e que ainda possui perspectivas de crescimento consideráveis. É também um mercado com concorrência bastante acirrada. A maior parte das empresas tenta ocupar o seu espaço utilizando o diferencial de preço, embora o consumidor brasileiro seja também exigente no quesito qualidade. As empresas estrangeiras encontram como desafio oferecer esses dois diferenciais em conjunto. A qualidade acaba sendo exigida em padrão mundial, porém, nem sempre o preço oferecido está em linha com o que o consumidor está disposto a pagar ou efetivamente enquadra-se no seu orçamento.

¹⁵ Informações adquiridas através de documentos oferecidos por funcionários da empresa analisada.

¹⁶ Informações adquiridas através de documentos fornecidos pela empresa analisada. P&G é a empresa Procter & Gamble que comprou a Wella e a Clairol.

4.3 Descrição e análise do caso da XYZ

4.3.1 Histórico das operações no Brasil

A subsidiária da XYZ está instalada há mais de 60 anos no Brasil. Ela iniciou suas atividades no país através de uma pequena empresa com outro nome associado. Vinte anos depois, foi lançada uma marca que hoje é líder de vendas no Brasil. Em 1960, a empresa inaugurou a sua primeira fábrica no país, na cidade do Rio de Janeiro. Hoje, a multinacional possui duas fábricas, uma localizada no Estado do Rio de Janeiro e a outra localizada no Estado de São Paulo e que são as maiores da América Latina. A fábrica em São Paulo foi adquirida em 2001, através da compra da marca que já era líder de alguns produtos no Brasil, como xampus, condicionadores e esmaltes. Em 2002, a subsidiária lança uma nova marca de xampus e condicionadores, tornando o País o maior vendedor em volume da marca.

Atualmente, diversas marcas são produzidas aqui e a empresa exporta 20% da sua produção local para vários destinos, sendo os principais compradores os países da América Latina¹⁷. Aproximadamente 90% das exportações vão para a Argentina. A fábrica do Rio de Janeiro exporta para países da América Latina, África do Sul e França, sendo que para este último país é feita a exportação de apenas um produto. Já a fábrica de São Paulo exporta também para a América Latina, Turquia, Canadá, EUA e França. São exportados produtos apenas das divisões “1” e “2”, principalmente a coloração para os cabelos. Os demais produtos incluem esmalte, xampu, condicionador, produtos de tratamento capilar e maquiagem.

No Brasil a empresa possui cerca de dois mil funcionários¹⁸. Cada divisão é praticamente uma empresa, já que cada uma possui a sua própria área de marketing,

¹⁷ Os países da América Latina estão incluídos: Uruguai, Chile, Colômbia, Peru, Panamá, Guatemala, México e Venezuela.

financeira, vendas, atendimento e formação. Logo, existem funcionários trabalhando exclusivamente para cada uma delas. Porém, existem algumas áreas que servem para atender a todas as divisões, como recursos humanos, pesquisa de mercado, contabilidade, compras e logística.

A subsidiária utiliza o canal de distribuição varejista formado por supermercados, farmácias, perfumarias, lojas de departamento, salões de beleza e lojas de aeroportos. A empresa não utiliza os canais de venda direta e de franquia, como muitas empresas do setor.

A subsidiária pode ser também representada pelas quatro diferentes divisões demonstradas no item 4.1, mostrando ser uma estrutura de âmbito internacional. Apesar de a estrutura ser a mesma, as vendas dessas divisões possuem participações bastante diferenciadas em relação às participações globais, além de não possuírem todas as 18 marcas apresentadas anteriormente. Pelo fato de a empresa ter comprado algumas empresas locais conforme foi se estabelecendo nos países, algumas marcas só podem ser encontradas nos países de origem que já possuíam.

No Quadro 3, é possível verificar o total faturado (em R\$ e em volume) na subsidiária brasileira de 2003 a 2005, a variação entre esses dois anos e o preço bruto¹⁸ médio para os consumidores. É importante observar que as divisões como: “2”, “3” e “4” atendem a um público com maior poder aquisitivo e possuem produtos com uma margem maior do que se comparados aos produtos vendidos pela divisão “1”, já que essas três divisões fabricam produtos com maior valor agregado e com grande diferencial no mercado.

¹⁸ Informações adquiridas no site oficial da empresa, acessado no dia 25/05/2006.

¹⁹ Já incluídos todos os impostos.

Quadro 3: Faturamento e Preço Bruto Médio

Ano	Total faturado		Preço bruto médio
	Em R\$ mil	Em mil unidades	
2003	1.441.064	207.268	6,95
2004	1.772.038	258.219	6,86
2005	2.017.970	245.397	8,22
Var. 05/03	40%	18%	18%

Fonte: Elaboração própria conforme entrevistas realizadas na empresa

A divisão “1” que é para produtos de grande público é a maior no País e representa aproximadamente 85% do total faturado aqui em 2005. Se considerarmos o volume de unidades vendidas, a representação aumenta para 96,2%. Esta divisão possui produtos para várias classes sociais e a sua margem é relativamente baixa se comparada aos produtos das demais divisões. No Brasil, a divisão possui três diferentes grifes, as quais serão denominadas simbolicamente de grifes “A”, “B” e “C”.

A grife “A”, direcionada para classes A e B, vende produtos como xampu, condicionador, tratamento capilar, coloração, gel e fixadores, produtos para o corpo e a pele e maquiagem. A grife “B” atende às classes C e D e vende produtos como xampu, condicionador, tratamento capilar, coloração, desodorante e creme hidratante. A grife “C” vende produtos como maquiagem e esmaltes e atende às classes C e D, isto é, são produtos com valores baixos. As marcas mais vendidas desta divisão são duas de xampu, uma da grife “A” (cerca de 54 milhões de unidades) e uma da grife “B” (cerca de 58 milhões de unidades) e duas de coloração, também sendo uma de cada grife, como ocorre para as linhas de produtos de xampu (cerca de 13 milhões de unidades para a grife “A” e 17 milhões de unidades para a grife “B”). Esta divisão possuía aproximadamente 310 funcionários (em dezembro de 2005) trabalhando exclusivamente para ela.

Os produtos desta divisão são quase todos produzidos aqui, à exceção da linha de maquiagem da grife “A” que são importados, representando cerca de 1% do total vendido da divisão (em 2005). A linha de maquiagem é importada tanto da Europa quanto dos EUA.

A divisão “2”, que corresponde a divisão de produtos profissionais, representa aproximadamente 7% do total faturado em 2005. Em unidades, esse número cairia para um pouco menos de 3%. Esta divisão possuía cerca de 155 profissionais (em dezembro de 2005), voltados exclusivamente para ela, que trabalha com produtos voltados para profissionais que cuidam de cabelos e são vendidos basicamente para salões de beleza. As linhas de produtos são, principalmente: xampu, condicionador, coloração, alisamento e cremes de tratamento. No país, a divisão possui quatro grifes, as quais serão denominadas como grifes “D”, “E”, “F” e “G”.

As grifes “D” e “E” são originalmente dos EUA, enquanto as grifes “F” e “G” são originalmente da França. Todas as quatro grifes trabalham com uma gama extensa de produtos para os cabelos e com as linhas de produtos citadas anteriormente. A grife “E” foi lançada no Brasil em meados de 2005. Seu faturamento ainda não pode ser analisado como baixo, possuindo, por enquanto, uma participação de aproximadamente 3% em relação ao faturamento da divisão no ano de 2005. A grife “D” também possui uma participação baixa em relação ao faturamento total da divisão, que é de apenas 4%. Já as grifes “F” e “G” possuem uma participação dentro da divisão de 31% e 62%, respectivamente.

No que diz respeito às importações, podemos considerar que grande parte dos produtos vendidos é produzida no País. A grife “D” importa 100% de seus produtos, enquanto que a grife “E” produz 100% dos seus produtos localmente. As grifes “F” e “G” importam apenas 15% e 10% dos produtos, respectivamente.

A divisão “3”, que é a divisão para produtos de luxo, representa somente um pouco mais de 3% do total faturado no ano de 2005 pela subsidiária brasileira. Esta participação cai para 0,3% se for considerada em relação às quantidades vendidas. Nesta divisão, 100% dos produtos são importados e existiam 93 funcionários trabalhando exclusivamente para ela (em dezembro de 2005). As linhas de produtos desta divisão são consideradas “glamourosas” e internacionalmente conhecidas e são vendidas para lojas e perfumarias especializadas. É possível encontrar a maioria de seus produtos nas lojas *Duty Free* de aeroportos do País. Os produtos são perfumes, maquiagem, tratamento para o corpo e rosto e têm como principal característica um elevado nível de qualidade. A divisão é representada por oito diferentes grifes, todas com produtos de alto valor agregado e margens elevadas. Porém, o faturamento desta divisão no país vem decrescendo ao longo dos anos, enquanto que as demais divisões vêm apresentando crescimento. Isto pode ser explicado pela decisão da empresa de investir mais nas outras divisões e pela diminuição do poder aquisitivo da população brasileira.

A divisão “4”, que é a divisão para cosmética ativa, representa aproximadamente 5% do total faturado em 2005 e quase 1%, se considerarmos esta participação em termos de unidades vendidas. Esta divisão possui linha de produtos classificados como dermocosméticos, que associam os medicamentos à textura dos cosméticos. Esses produtos são indicados por dermatologistas e farmacêuticos previamente treinados e, geralmente, são vendidos em farmácias especializadas. Esta divisão possuía cerca de 90 funcionários trabalhando exclusivamente para ela no Brasil (em dezembro de 2005). Esta divisão é representada por duas grifes, que aqui denominaremos simbolicamente de grife “H” e “I”. Cerca de 44% dos produtos vendidos por esta divisão são importados. Localmente, são produzidos alguns protetores solares, alguns xampus, algumas linhas de produtos para acne e produtos anti-celulite.

Nos próximos tópicos, serão apresentados os resultados encontrados nas entrevistas, com base na tipologia apresentada no tópico 2.3. Os resultados estão organizados

como feito no roteiro das entrevistas, que se encontra no apêndice deste trabalho.

4.3.2 Autonomia da subsidiária

4.3.2.1 *Estudo de preferências e necessidades dos consumidores locais*

Há uma área dentro da empresa denominada “pesquisas de mercado”. Até 2005, ela atendia apenas à divisão “1” (divisão para o grande público), porém a empresa decidiu ampliar suas atividades para as demais divisões a partir de 2006. Até 2005, as outras divisões adquiriam resultados de pesquisas realizadas no exterior e as decisões sobre a quantidade que deveria ser importada ou mesmo produzida, estavam baseadas no histórico de outros produtos similares, ou, no caso da divisão “2”, eram realizadas pequenas pesquisas informais com os donos de salões e seus clientes.

Nesta área são realizados estudos, grande parte desses contratados por empresas especializadas, para entender os hábitos, atitudes e necessidades dos consumidores brasileiros. Nestes estudos são analisados fatos como frequência dos hábitos, atitudes dos consumidores, insatisfação dos clientes e as necessidades que não são atendidas pelos produtos²⁰.

São também realizados testes com os consumidores para cada marca de produto. Estes testes servirão de base para que a área de marketing decida sobre o posicionamento e a comunicação do produto. Além disso, são feitos testes chamados de “*focus groups*” para os novos produtos que serão lançados, onde serão dadas pelos consumidores sugestões de propaganda e de mídia, embalagem, forma de consumo e aceitação do produto.

A área também solicita às empresas de pesquisa os painéis. Esses painéis mostram a participação de mercado da empresa no País, a tendência do mercado, o perfil do

²⁰ Conforme informação passada pela Gerente de Pesquisa.

consumidor local, a forma com que os produtos estão disponibilizados a estes consumidores e como são eles atraídos²¹.

Com os resultados destes testes nas mãos, a área de marketing buscará atender às necessidades locais, utilizando a cesta de produtos disponibilizada pelo grupo para todo o mundo. É importante ressaltar que a gama de produtos dentro desta cesta é bastante extensa. Porém, se mesmo assim a área de marketing não encontrar o produto que satisfaça totalmente a essas necessidades, é possível que a área no Brasil converse com a área de marketing responsável por toda a região da América Latina. Caso eles concordem, é enviada uma sugestão formal para a área de marketing internacional, que ficará responsável por procurar o laboratório de pesquisa e desenvolvimento com o objetivo de criar uma fórmula que atenda àquela necessidade específica²².

No que diz respeito às propagandas e às mídias, a área de marketing começou a utilizar modelos locais para as grifes “A”, “B” e “C” da divisão “1” e para uma grife da divisão “2”. Utilizando as modelos locais, os consumidores sentem-se mais atraídos porque encontram pessoas com as características físicas mais próximas às delas. Essa idéia foi lançada pela área de marketing da subsidiária brasileira e tem se mostrado um “case” de sucesso para todo o mundo. Como efeito disso, algumas outras subsidiárias no mundo estão seguindo a mesma tendência do Brasil²³.

4.3.2.2 Decisões sobre desenvolvimento de novos produtos

A subsidiária local não possui nenhuma autonomia em relação às decisões de desenvolvimento de novos produtos. Ela pode sugerir a inovação de determinados produtos para satisfazer às necessidades dos consumidores locais, porém, quem efetivamente decide se determinado produto será desenvolvido é a matriz.

²¹ Conforme informação passada pela Gerente de Pesquisa.

²² Conforme informação do Diretor de Marketing da divisão “1”.

²³ Conforme informação do Diretor de Marketing da divisão “1”.

Os entrevistados sempre lembravam com orgulho de dois produtos que foram desenvolvidos na França para atender ao público brasileiro, especificamente. Depois que esses produtos foram criados, eles foram colocados na cesta internacional de produtos para serem disponibilizados para qualquer subsidiária no mundo que se interessasse por eles.

Para tanto, a área de marketing local necessita conversar com a área de marketing responsável pela região da América Latina, que se situa fisicamente na França. Se esta área acatar a sugestão brasileira, o processo torna-se mais simples, mas ainda é necessário formalizar junto à área de marketing internacional que conversará com o pessoal da equipe da América Latina. Entendendo a necessidade da subsidiária local, o marketing internacional ficará responsável por acionar o laboratório de P&D²⁴ para elaborar uma fórmula com as características apresentadas pelo país solicitante.

A multinacional tem como interesse criar produtos para atender às diferentes características de seus consumidores no mundo. No Brasil, já foram criados dois produtos para atender a essas necessidades: um xampu para cabelos cacheados e um sabonete de acne para o tipo de pele dos brasileiros, que é um pouco mais oleosa²⁵.

4.3.2.3 Decisões de investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)

A subsidiária não possui nenhuma autonomia no que se refere às decisões de investimento em P&D. Na verdade, não existe verba destinada para isso no País. Os laboratórios de pesquisas localizados dentro das fábricas servem apenas para coletar amostras e realizar testes para certificação de que as fórmulas dos produtos estão em conformidade com os padrões exigidos pela matriz. Como já apresentado anteriormente, existem três grandes laboratórios de P&D na empresa no mundo,

²⁴ Sigla que designa Pesquisa e Desenvolvimento.

localizados na França, nos EUA e no Japão. Qualquer decisão de investimento em P&D que a subsidiária brasileira julgue importante, será feita somente pela matriz²⁶.

4.3.2.4 Definições e alterações de processos

A subsidiária também não possui nenhuma autonomia em relação às alterações de processos da empresa. Qualquer sugestão de mudança de processo tem que ser comunicada à matriz que decidirá se é possível ou não realizá-la. A matriz envia uma equipe para analisar tais necessidades e avaliar se podem ocorrer impactos na produção, caso ocorram estas alterações de processos. Os processos são inspecionados por equipes de auditores internos enviados pela matriz para garantir a qualidade e a segurança²⁷.

4.3.2.5 Definições e alterações de produtos

A subsidiária brasileira pode identificar que existe a necessidade de realizar alterações em determinados produtos. A área de marketing local irá fazer um pedido para a área de marketing voltada para a América Latina, que ficará com a responsabilidade de vir aqui junto com a área de pesquisa, para realizar vários testes com os consumidores brasileiros. Estes testes serão coordenados pela matriz e acompanhados por uma equipe local. A matriz tem interesse em adequar seus produtos para atender às necessidades dos consumidores locais. As mudanças podem ser feitas, desde que sejam aceitas pela França, cuja maior preocupação é a de que a qualidade e as características gerais da fórmula não sejam alteradas²⁸.

Se a equipe local constata que determinado produto não está agradando aos

²⁵ Conforme informação da Gerente de Produtos da Divisão “1” e do Gerente Financeiro da Divisão “4”.

²⁶ Conforme informação do Diretor de Marketing da divisão “1”.

²⁷ Conforme informação do Gerente de Compras de matérias-primas.

²⁸ Conforme informação do Gerente de Compras de matérias-primas e embalagens.

consumidores, ela possui autonomia para parar a fabricação ou importação deste produto, mas tudo deve ser justificado e documentado para a matriz²⁹.

A empresa comprou uma marca no Brasil que era líder de vendas de produtos como xampu, condicionador e esmalte, porém a França percebeu em seus testes que esses produtos estavam fora do padrão de qualidade exigido por ela. Assim, eles criaram uma nova fórmula para adequar a estas exigências. Devido ao fato de não poder continuar com a fórmula já existente, a subsidiária brasileira passou a pagar *royalties* à Matriz por estas novas fórmulas, elevando o custo da empresa local³⁰.

4.3.2.6 Definições e alterações de utilização de matérias-primas e insumos

Para análise deste tópico foram consideradas as matérias-primas e as embalagens. Para embalagens, existe certo grau de autonomia em relação às definições e alterações da sua utilização.

O processo de embalagem é mais flexibilizado pela matriz, já que os impactos aos consumidores são menores do que os impactos da utilização das fórmulas. A homologação de uma embalagem é feita no Brasil. Quando a empresa escolhe um determinado fornecedor de embalagens, uma equipe local de controle de qualidade realiza a auditoria da empresa fornecedora, para verificar se ela está em conformidade com os padrões exigidos pela matriz. Se a empresa for aprovada, ela será colocada em uma lista chamada na empresa de “*short list*”, que será apresentada à matriz. Esta lista contemplará um número máximo de fornecedores determinado pela matriz. Se este número máximo for atingido, só será possível incluir um novo fornecedor se for retirado um outro. Estes fornecedores podem ser locais ou estrangeiros, sendo escolhidos os que apresentarem melhor qualidade e preço. É interessante ressaltar que a empresa é uma das mais exigentes do mundo em termos de qualidade e segurança de embalagem

²⁹ Conforme informação do Diretor de Marketing da Divisão “1”.

e, por isso, algumas vezes, o preço não é considerado como única variável de decisão para a escolha do fornecedor³¹.

A empresa também é bastante rigorosa no que se refere ao cumprimento das leis locais, principalmente relativas ao meio ambiente e à arrecadação de impostos. Logo, a empresa verifica previamente todas essas questões relacionadas aos fornecedores antes de fechar uma negociação com eles.

A empresa também realiza várias auditorias de qualidade e segurança por equipes locais e por equipes vindas da matriz. As equipes francesas realizam auditorias uma vez por ano, onde é selecionada uma amostra da “*short list*”, sendo analisadas questões de qualidade e de segurança. As auditorias duram cerca de três dias cada. Esses auditores analisam, ainda, junto com auditores locais, se a legislação do País está sendo cumprida no que diz respeito, por exemplo, à quantidade especificada na embalagem, validade e ao tamanho da letra no frasco³².

É interessante observar que cerca de 95% das embalagens produzidas no Brasil são bastante parecidas com os moldes das européias. Para as embalagens consideradas mais críticas pela matriz como, por exemplo, a bisnaga de alumínio, onde o produto pode reagir entrando em contacto com este metal, uma amostra do produto (molho mais embalagem) precisa ser enviada à matriz toda vez que houver mudança de fornecedor. A matriz faz essa exigência e irá realizar testes rigorosos para se certificar que o produto poderá ser fornecido por outra empresa. Para todo novo produto que começar a ser produzido no País e que não tiver sido produzido em nenhum outro lugar do mundo, a matriz exige a realização de testes da reação do produto com a embalagem³³.

³⁰ Conforme informação do Gerente de Produtos da Divisão “1”.

³¹ Conforme informação do Gerente de Compras de embalagens.

³² Conforme informação do Gerente de Compras de embalagens.

³³ Conforme informação do Gerente de Compras de embalagens.

As matérias-primas, ou “molho”, como chamado pelos funcionários locais, são ainda mais controlados pela matriz. Os fornecedores de matérias-primas são somente homologados na matriz e esse processo pode levar até um ano para ser concluído. Aproximadamente 80% da matéria-prima são importadas, já que existe um rigor elevado em relação à qualidade da fórmula do produto e em relação aos padrões estabelecidos pela matriz. Na matriz, existe um livro contendo as matérias-primas e seus respectivos fornecedores. Existem fornecedores responsáveis por fornecer matérias-primas para todas as fábricas do grupo no mundo. Estes fornecedores também possuem subsidiárias nos países em que a empresa possui fábricas e acabam tendo que realizar algumas adaptações para atender às necessidades da subsidiária local. A compra através desses fornecedores não é considerada pela empresa como importação, porém a maior parte desta matéria-prima é importada por eles. A matriz não abre mão de realizar suas negociações com esses fornecedores, já que eles possuem a “fórmula secreta” de alguns produtos³⁴.

Se a subsidiária brasileira resolve fabricar um determinado produto que já existe em algum outro lugar do mundo, a equipe de logística busca na intranet a “fórmula” deste novo produto e traduz para ser disponibilizado no sistema para a área de produção. A “receita” deve ser seguida rigorosamente nos padrões estipulados e o laboratório local realizará os testes para garantir que o produto está sendo feito da maneira correta. Podem ocorrer algumas adaptações operacionais para que este fique exatamente da maneira exigida pela matriz. Se o produto novo nunca tiver sido produzido por nenhuma outra fábrica no mundo, este deverá ser testado e aprovado pelo laboratório da matriz³⁵.

Segundo informações dos gerentes de compras, são produzidos anualmente aproximadamente 330 milhões de unidades, sendo 250 milhões pela fábrica de São Paulo e 80 milhões pela fábrica do Rio de Janeiro. A fábrica de São Paulo importa 60% de matéria-prima e embalagens e a fábrica do Rio de Janeiro importa 75% dos mesmos

³⁴ Conforme informação do Gerente de Compras de matérias-primas.

³⁵ Conforme informação do Gerente de Compras de matérias-primas.

itens.

4.3.2.7 *Negociações com fornecedores locais*

Como os fornecedores locais, a subsidiária consegue ter um pouco mais de autonomia em relação às negociações, principalmente as de preço. Porém, a empresa preza pela rigidez à qualidade, sendo este item primordial antes de qualquer tipo de negociação. No item anterior (4.3.2.6), foram apresentadas as negociações com fornecedores locais para a contratação de insumos e matérias-primas, já neste item será apresentada a parte de negociação com fornecedores para atender às demandas da área de marketing.

A área de marketing consegue negociar com as gráficas para a impressão de *folders*, lâminas, *broadside*³⁶, material de comunicação interna e com os fornecedores de PLVs³⁷. A negociação com fornecedores de PLVs é aplicada somente para a divisão “1”³⁸, enquanto as demais divisões têm que importar esse tipo de material³⁹. Mesmo que a divisão “1” produza seus PLVs localmente, é necessário que eles sejam aprovados previamente pela matriz. Esta mesma divisão possui certa flexibilidade com os fornecedores para a realização de ações nos pontos de venda (escolha de brindes, *blitz* de beleza, pequenos eventos), visto que estas ações estão voltadas para atrair os consumidores locais⁴⁰. As demais divisões possuem menor flexibilidade até para estas ações, onde é exigida uma maior padronização.

4.3.2.8 *Negociações com fornecedores mundiais*

Geralmente os fornecedores mundiais são previamente determinados pela matriz por

³⁶ *Broadside* é um livro que contempla todos os lançamentos de novos produtos.

³⁷ PLV significa publicidade no local de venda.

³⁸ Conforme informação do Gerente de Produtos da Divisão “1”

³⁹ Conforme informação dos Gerentes de Produtos da Divisão “2” e “3”.

exigência do elevado nível de qualidade e para garantir a confiabilidade de “segredos” da empresa, seja de produto ou mesmo de campanha. Como já acontecem para as embalagens e as matérias-primas, alguns desses fornecedores possuem subsidiárias no Brasil. Como as negociações com fornecedores mundiais em relação à compra de insumos e matérias-primas já foram apresentadas no tópico 4.3.2.6, apresentaremos neste tópico a parte de negociações feitas para atender às demandas da área de marketing.

O grupo faz exigência até mesmo pelo fornecedor que é responsável por criar grandes eventos, para a realização de propaganda e mídia como a comunicação impressa, os *outdoors* e os filmes de televisão relativos a todas as marcas de produtos. As negociações com estas agências internacionais são realizadas pela própria matriz⁴¹.

A área de marketing da divisão “1” conseguiu ter autonomia para fazer negociações com fornecedores mundiais apenas para alguns itens bastante específicos da área como, por exemplo, a cartela de mechas. Porém, a escolha do fornecedor foi feita devido ao elevado nível de qualidade deste item, algo que não é simples de encontrar para algo tão específico⁴².

Já a área de marketing da divisão “3” não consegue realizar negociação nenhuma e quase tudo é importado da matriz, até os brindes. A divisão “4” também não consegue realizar muitas negociações, já que muitas exigências vêm da matriz⁴³.

4.3.3 Estratégia da subsidiária

4.3.3.1 *Transferência de conhecimento para a equipe local*

A subsidiária brasileira realiza investimentos consideráveis em treinamento e

⁴⁰ Conforme informação do Gerente de Produto da Divisão “1”.

⁴¹ Conforme informação dos entrevistados da área de Marketing.

⁴² Conforme informação do Diretor de Marketing da Divisão “1”.

desenvolvimento. A autora deste trabalho não obteve acesso ao valor aproximado gasto por ano com esses treinamentos, já que a entrevistada preferiu não responder a esta questão por motivos de sigilo exigido pela empresa.

A Gerente de Recursos Humanos voltada para a área de treinamentos alegou que existem três categorias de treinamentos e desenvolvimento de funcionários locais: o LFD (*Learning for development*), o MDC (*Management Development Center*) e o treinamento local. A verba destinada para este objetivo é de aproximadamente 25% para o LFD, 30% para o MDC e 45% para o treinamento local.

O LFD consiste em treinamentos voltados para adquirir a cultura do grupo, apresentando as suas estratégias e expectativas. O foco principal é treinar pessoas com cargos de níveis hierárquicos elevados como os gerentes, diretores e mesmo presidentes para assimilar a cultura da empresa. Esses cursos são realizados na matriz.

O MDC consiste em treinamentos voltados para os futuros executivos da empresa e que já ocupam cargos com certo nível estratégico como os analistas, supervisores e coordenadores. São realizados também para pessoas da área comercial que não são consideradas futuros executivos. Estes cursos são feitos por região, conforme divisão estratégica da empresa, ou seja, são realizados para as pessoas que se encontram na região da América Latina, em algum país desta região. Esta foi uma estratégia da empresa para reduzir custos com passagens e hospedagens na Europa e para que houvesse uma maior integração dos funcionários desta região. Os cursos também têm como objetivo disseminar a cultura da empresa e especializar por área de atuação, possuindo formação para a área comercial, a área de finanças e a área de marketing. A área de marketing ainda segrega os cursos por grupo de produtos, como, por exemplo, coloração, xampu e maquiagem. Os palestrantes dos cursos são geralmente executivos da empresa que trabalham na matriz, porém, dependendo do assunto, também podem

⁴³ Conforme informação do Gerente de Produtos da Divisão “3” e do Gerente Financeiro da Divisão “4”.

ser trazidas pessoas de outros lugares do mundo, dando prioridade às pessoas da região (América Latina neste caso). Os cursos são ministrados na língua inglesa. É interessante citar que a empresa está mudando a língua oficial que antes era o francês aos poucos para o inglês. Até 2005, eram oferecidas aulas de francês para os futuros executivos, porém as aulas foram canceladas com a mudança de estratégia a partir de 2006. Acredita-se que esta seja uma estratégia de “mundialização” da empresa, deixando de ser tão “européia”. Porém, acredita-se que esta mudança ocorra de forma mais lenta do que se pretendia, já que todos os relatórios disponibilizados ainda estão em francês e ainda existem muitos expatriados que vieram da França.

Os treinamentos locais são feitos para atender às demandas específicas da subsidiária. São realizadas reuniões com cada área e são analisadas as necessidades de treinamentos para a equipe. A área comercial, por exemplo, precisa de cursos voltados para as questões locais como estudo do mercado, negociação, tributos e legislações. Existe também, dentro destes treinamentos, a integração específica onde o funcionário de uma determinada área deve conhecer todas as áreas que se relacionam com a sua. Este funcionário deve ter pelo menos uma hora de conversa com pessoas “chaves” destas áreas relacionadas. Também neste mesmo processo, é realizado um plano de contenção para funcionários com até dois anos de empresa. Para cada funcionário que entra, é disponibilizado um mentor (ou *coach* como chamam), que ficará encarregado de explicar como a empresa funciona, a sua cultura, o objetivo de cada divisão e de auxiliar em caso de problemas ou tomadas de decisões.

A subsidiária brasileira tem a necessidade cada vez maior de “aculturar” seus funcionários e preparar profissionais locais para assumir cargos estratégicos, diminuindo a quantidade de expatriados. Esses profissionais devem sempre utilizar a cultura da empresa como premissa, porém este não deve deixar de compreender as particularidades do mercado em que atua⁴⁴.

4.3.3.2 *Aquisição do conhecimento de marketing*

O conhecimento de marketing é adquirido através de treinamentos realizados pela empresa, pela troca de experiências com outras subsidiárias e por tentativa e erro. Pelo fato de a área de marketing ser o foco principal da empresa, são realizados vários treinamentos nesta área. Estes treinamentos são locais, regionais e mundiais. Os treinamentos são divididos por gama de produtos. Sendo assim, um gerente de marketing que cuida da parte de coloração, participará de treinamentos voltados apenas para a coloração de cabelos⁴⁵.

No que se refere ao conhecimento adquirido através de tentativa e erro, este é muito mais difícil já que a área não possui tanta flexibilidade para criar e mudar. Porém, a subsidiária brasileira percebeu que a utilização de modelos locais foi efetivamente um sucesso de vendas nos produtos por elas lançados. A utilização dessas pessoas já vem sendo feita por duas divisões (divisão “1” e “2”). O consumidor local conseguiu se identificar mais com essas modelos devido às semelhanças de pele, cabelo e outras características da etnia brasileira. Tal percepção foi passada para as demais subsidiárias através de cursos, palestras e conferências e, atualmente, outros países estão seguindo esta idéia. Sendo assim, existe uma troca de experiências entre as equipes das diferentes subsidiárias. Os resultados das pesquisas realizadas no Brasil têm que ser disponibilizados para todo o mundo, auxiliando o diálogo e a troca de experiências entre países⁴⁶.

Conforme entrevistas realizadas com gerentes de produtos de três diferentes divisões, a divisão “1” é a que possui maior flexibilidade para criar as artes, porém todas devem seguir algumas regras internacionais e devem ter aprovação da equipe de marketing para a América Latina, que fica na matriz. A divisão “3” possui flexibilidade quase nula de criação de arte, de campanha e de mídia, sendo quase tudo pré-estabelecido pela

⁴⁴ Conforme informação do Gerente de Treinamento para a América Latina.

⁴⁵ Conforme informação da Gerente de Recursos Humanos que cuida da parte de treinamentos.

⁴⁶ Conforme informação do Diretor de Marketing da Divisão “1” e do Gerente de Pesquisa.

matriz. A equipe de marketing desta divisão só consegue criar as frases dos cartazes e *folders* com o objetivo de atingir determinado tipo de público.

4.4 Análise do caso XYZ

Com base nos dados coletados é possível perceber que a subsidiária brasileira da XYZ é considerada apenas mais uma implementadora para a multinacional conforme referencial de Bartlett e Goshal (2000). Apesar de o Brasil junto com o México serem considerados os países mais importantes da América Latina para este mercado, seu faturamento ainda possui baixa importância estratégica, já que o faturamento da subsidiária brasileira não chega a 5% do faturamento global da empresa. A subsidiária possui competência para manter suas operações locais, porém a alocação de recursos é restringida pela matriz. Este tipo de subsidiária não é capaz de contribuir para o desenvolvimento da economia brasileira como já concluído por Oliveira e Borini (2003). Mesmo exportando parte de sua produção (cerca de 20%), a empresa importa a maioria de seus insumos gerando um déficit na balança comercial do País.

Se a análise for por divisão de produtos, os resultados encontrados para cada uma delas seriam totalmente diferentes. A divisão “3” (divisão para produtos de luxo), por exemplo, é totalmente dependente da matriz, já que todos os seus produtos são importados e praticamente não existe espaço para inovar. O mercado para este tipo de produto não é considerado relevante para a matriz e seu faturamento bruto vem decrescendo a cada ano que se passa. Diante do fato da divisão “1” (divisão para produtos de grande público) representar 85% do faturamento bruto total da subsidiária, a análise estará voltada para suas operações. Esta é uma divisão que possui 99% da sua produção fabricada localmente, além de possuir várias atividades da cadeia de valor. Porém, é importante salientar que a atividade de P&D (pesquisa e desenvolvimento), considerada fundamental para uma subsidiária adquirir responsabilidade internacional, não existe no Brasil. No País, não existe a criação e

inovação de nenhum produto, tudo tem que ser feito no exterior e sempre com o consentimento da matriz. O referencial de Roth e Morrison (1992) é bastante interessante para perceber que a subsidiária estudada possui baixa independência em relação à matriz. No que diz respeito à configuração da subsidiária, esta possui a característica de ser mais concentrada, uma vez que não possui suas atividades espalhadas por vários países. Já no que se refere à produção, a subsidiária possui a vantagem desta ser, na maioria, realizada localmente. Porém, como afirmado pelos próprios autores, isso não significa que a subsidiária possua autonomia, essa seria apenas uma vantagem para tentar adquiri-la, visto que acaba ocorrendo ganho de experiência. Por outro lado, acredita-se que adquirir esta experiência é mais difícil quando todos os processos e fórmulas são estritamente controlados. Por fim, considerando que a subsidiária não oferece nenhuma ênfase à pesquisa e ao desenvolvimento, é possível dizer que esta não possui um mandato global.

A empresa é extremamente rigorosa na qualidade de seus produtos e esse padrão tem que ser garantido em qualquer lugar que ela venda. Isso é possível perceber pela concentração das atividades de pesquisa e desenvolvimento em poucos lugares do mundo (apenas três). Os demais países acabam ficando “dependentes” desta atividade. Esta exigência pelo padrão de qualidade acaba refletindo no controle estratégico da matriz sobre outras atividades, como a própria produção.

Se considerarmos o referencial de Prahalad e Doz (1981), esta subsidiária pode ser definida como do tipo “dependente”. Pelas entrevistas realizadas, pode notar-se que ela possui um controle estratégico baixo. Este nível de controle deve ser observado pelas poucas tomadas de decisões que a subsidiária consegue fazer, sem que tenha que pedir a permissão e o consentimento da matriz. Além disso, a subsidiária continua sendo dependente da matriz para recursos estratégicos, principalmente no que concerne à produção de existentes e novos produtos. Existe a dependência de fornecedores de matérias-primas impostos pela matriz, da determinação dos processos e da determinação para o lançamento de um novo produto que a subsidiária julgue ser

estrategicamente importante para o mercado doméstico. Até no que se refere à mídia, existe dependência na determinação de padrões.

Pelo trabalho de Tseng (2006), a expectativa em relação aos resultados que seriam encontrados, em grande parte se confirmou. Analisando ainda a divisão “1”, é possível considerar que esta divisão está mais avançada quanto à transferência de informações e ao conhecimento de marketing, as quais são ferramentas consideradas pelo autor como geradoras de vantagem competitiva por parte da subsidiária. Com relação à transferência de informações, é possível perceber que estão sendo adquiridos conhecimentos no mercado local e troca de experiência com outras subsidiárias. Existem treinamentos que facilitam a troca de experiências e treinamentos focados para que os profissionais se especializem no mercado local. Esta é uma preocupação dos executivos da empresa e existe uma verba considerável disponibilizada para tanto.

Em relação ao conhecimento de marketing, foi possível notar, pelas entrevistas realizadas, que existe uma evolução no que se refere à flexibilização para as atividades da área de marketing. A área, aos poucos, tem conseguido desenvolver suas atividades, criar idéias e propor inovações para aumentar a participação no mercado. A empresa possuía a idéia de que a qualidade de seus produtos, por si só, já era um diferencial no mercado local, porém isso nem sempre pode ser garantido. Os consumidores brasileiros acabam precisando constantemente de novos incentivos para sentirem-se atraídos pelos produtos, seja pelo preço, seja pela mídia pesada ou pela identificação com algum padrão de beleza local de quem apresenta o produto. Aos poucos, o marketing da subsidiária brasileira tem percebido que esta identificação tem ajudado a alavancar as vendas e a idéia tem sido “exportada” para as demais unidades do mundo. Este diferencial vem sendo desenvolvido depois de um longo período de experiência no mercado (cerca de 60 anos) e após inúmeras tentativas e erros. A xyz poderia ser interpretada como uma subsidiária com modo de transferência de conhecimento híbrido, considerando que existe um nível alto de resposta do País anfitrião e da integração global.

Cabe ressaltar novamente, como mencionado no capítulo 3, que este referencial não alterou o resultado encontrado na pesquisa, este foi apenas utilizado como uma tentativa de modificá-lo parcialmente enquanto a pesquisadora encontrava-se como funcionária da XYZ, tornando o referencial não relevante para esta pesquisa.

Em relação ao mercado, foi possível perceber que a empresa acaba perdendo *market share* pelos elevados preços de seus produtos. Esses produtos possuem custos elevados em função principalmente da baixa autonomia de negociações com fornecedores para a compra de matérias-primas, em sua maioria importadas por exigência da matriz, fazendo com que a empresa perca a concorrência com outras empresas estrangeiras que utilizam insumos adquiridos internamente.

Como exposto anteriormente, é possível perceber a baixa independência apresentada por esta subsidiária. Conforme a pesquisa realizada por Oliveira e Borini (2003) com uma amostra de subsidiárias brasileiras, pode-se afirmar que o caso XYZ é de mais uma subsidiária que não possui responsabilidade internacional, como a maioria (cerca de 57%) identificada no trabalho desses dois autores.

De acordo com Birkinshaw e Hood (1998), a responsabilidade internacional de uma subsidiária é analisada pela sua capacidade de criação, desenvolvimento e disseminação de produtos e processos que são usados e aplicados por outras subsidiárias ou mesmo pela matriz da corporação. Com os resultados da pesquisa, é possível perceber que a XYZ não possui responsabilidade internacional. O que pode ocorrer são apenas sugestões para criação de um determinado produto ou desenvolvimento de processo, porém, para que essas sugestões sigam adiante e até sejam incorporadas por outras subsidiárias, é necessária aprovação prévia da matriz e a realização de pesquisas nos centros anteriormente mencionados. Ainda assim, considerando o trabalho de Rugman e Verbeke (2001), é possível encaixar a subsidiária

da XYZ no Padrão I, já que a maior parte das suas FSAs (Firm Specific Advantages) são não-localizadas e são criadas no país sede.

Outrossim, pelo trabalho desenvolvido por Fleury e Fleury (2001), é possível dizer que o caso XYZ se aproxima mais ao Tipo I, já que não há autonomia para as decisões em relação aos processos e aos produtos tanto novos como já existentes. A subsidiária tem que seguir o *script* pré-estabelecido pela matriz. Os autores alegam que as subsidiárias deste tipo, geralmente, são aquelas que chegaram ao país recentemente, porém, neste caso, isto não se aplica.

Pelo trabalho de D'Cruz (1986) in Oliveira e Borini (2003), a subsidiária poderia ser classificada como satélite, tendo em vista que possui baixa autonomia nas decisões e pode ser considerada com escopo geográfico regional, já que exporta 20% do que produz principalmente para países da própria América Latina.

Chega-se a conclusão que a subsidiária brasileira possui uma elevada dependência em recursos estratégicos e uma baixa autonomia com relação à matriz. Os autores aqui investigados fazem suas análises avaliando as características das subsidiárias sob diferentes ângulos e de diferentes fatores, porém todas as análises acabaram convergindo para o mesmo resultado neste trabalho.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A subsidiária analisada neste trabalho desempenha um papel com relação à sua matriz de baixa autonomia no que se refere às decisões estratégicas. Apesar de ser uma subsidiária de grande porte, com duas fábricas, tendo a maioria da sua produção realizada localmente e exportando parte dela, esta ainda tem que reportar a maior parte de suas ações para a matriz. A subsidiária não possui um centro de pesquisa e desenvolvimento no País e isto é um indicador importante para demonstrar que a empresa não investe em novas tecnologias localmente. É possível concluir que a subsidiária não possui responsabilidade internacional.

A subsidiária brasileira possui competências para manter suas operações localmente, porém é vista pela matriz como uma unidade implementadora com as ações estratégicas estabelecidas pela própria matriz. Para que a subsidiária desempenhe este papel, a matriz não concede responsabilidade internacional para ela, sendo exigida que siga a maior parte dos padrões pré-estabelecidos. Este tipo de subsidiária acaba não gerando benefícios para a economia brasileira, mesmo realizando exportações relevantes, as importações de insumos são muito altas devido ao rigor pela qualidade. Esta exigência pode ser explicada pelo fato do setor de cosméticos ser bastante competitivo, sendo a qualidade um diferencial importante em relação aos demais concorrentes. A consequência disto é a geração de déficits na balança comercial brasileira, o que não contribui para o desenvolvimento da economia local. Sendo esta uma característica das subsidiárias implementadoras.

O setor de cosméticos no Brasil possui um vasto mercado, porém a concorrência é muito acirrada e o poder aquisitivo da população é baixo. Devido a exigência pelo elevado nível de qualidade dos produtos que fabrica, faz com que a empresa não consiga competir por preço em alguns momentos. Pequenas empresas pulverizadas estão começando a ganhar espaço no mercado, diminuindo o *market share* das empresas multinacionais. A busca incessante pela qualidade dos produtos acaba

refletindo de maneira inversa no grau de autonomia desta subsidiária, dado que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos se concentram em somente três países.

No caso da subsidiária analisada, foi possível perceber que algumas flexibilizações em algumas cadeias de valor estão começando a acontecer, porém de maneira bastante lenta. A experiência de mercado e o nível de qualificação dos profissionais locais vêm auxiliando para que estas mudanças comecem a ocorrer.

A empresa tem investido em treinamentos para que sejam realizadas as transferências de conhecimento, sendo que a grande parte deste investimento está focado na área de marketing, área considerada estratégica para a empresa. A subsidiária brasileira vem fornecendo ferramentas para os profissionais que aos poucos estão respondendo a estes incentivos. A experiência adquirida através de tentativas e erros também tem se mostrado importante fator para a criação de novas idéias. Essas idéias estão começando a serem valorizadas pela matriz e algumas estão começando a ser transferidas para outras subsidiárias. Este talvez possa ser um indicador de que a empresa pretende, no futuro, reformular suas estratégias e passar a dar um pouco mais autonomia para suas subsidiárias, caso elas consigam demonstrar que possuem capacidade para tal.

Para as futuras pesquisas, podem ser feitas algumas recomendações. A primeira se refere à utilização mais aprofundada de um referencial citado no capítulo 2, o trabalho de D'Cruz (1986), junto com os resultados encontrados nesta pesquisa. Não foi possível obter acesso a este trabalho e ele teve que ser abordado através de um outro referencial também citado nesta pesquisa, que é o de Oliveira e Borini (2003). O trabalho de D'Cruz (1986) teve que ser abordado de forma sucinta, não sendo possível estabelecer uma relação mais analítica com a pesquisa empírica. Outra recomendação se refere à realização de pesquisas com outras empresas multinacionais do setor para verificar o papel que estas, com características semelhantes às da subsidiária da XYZ,

desempenham com relação às suas matrizes. Ainda assim, seria interessante realizar uma análise dos diferentes papéis desempenhados pelas subsidiárias e como eles acabam influenciando na concorrência do setor brasileiro de cosméticos.

As áreas de gestão internacional e negócios internacionais possuem certa “carência” de trabalhos desenvolvidos no Brasil, principalmente com base em estudos de casos focados nas subsidiárias. Existem muitos assuntos desta área que ainda podem ser explorados e o objetivo é que este trabalho consiga estimular outros pesquisadores.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIHPEC. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 21 Abr. 2006.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. *Transnational Management*. 3a. ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. *Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*. Academy of Management Review, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.

BIRKINSHAW, J., HOOD, N.; JONSSON, S. *Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative*. Strategic Management Journal, v. 19, n.3, p. 221-241, Mar. 1998.

CHEN, R.; CANNICE, M. *Global integration and the performance of multinational subsidiaries in emerging markets*. Ivey Business Journal, Jan.-Feb. 2006.

CONTRACTOR, F. *The raisons d'être for international management as a field of study*. Journal of International Management, v. 6, p. 3-10, 2000.

D'CRUZ, J. *Strategic Management of Subsidiaries*, in Etermad, H e Seguin Dulude, L (eds). *Managing the Multinational Subsidiary*, London: Croom Helm, 1986. In: OLIVEIRA, M.; BORINI, F. *Relevância Estratégica das Subsidiárias Brasileiras para as Corporações Multinacionais*. Anais Enanpad, 2003.

FLEURY A.; FLEURY M. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GARCIA, R. *Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras*. v.15, n. 2, p.158-171, Maio-Ago. 2005.

GAZETA MERCANTIL. *Disponível em: <<http://www.gazetamercantil.com.br>>*. Acesso em: 13 Set. 2004.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C.A. *The multinational corporation as an interorganizational network*. Academy of Management Review, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.

GOMES, R. *O papel das subsidiárias e a internacionalização das atividades tecnológicas pelas empresas transnacionais (ETNs)*. Gestão & Produção, v.10, n. 3, p. 267-281, dez. 2003.

GUEDES, A. *O dilema home-host nas práticas ambientais de empresas transnacionais no Brasil*. Anais Enanpad, 1999.

HAPPI & CHEMIDEX INC. *Disponível em:<<http://www.happi.com>>*. Acessado em: 12 Maio. 2006.

JARILLO, J.; Martínez, J. *Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporation in Spain*. Strategic Management Journal, v. 11, n.7, p. 501-512, 1990.

MARTÍNEZ, Z.; TOYNE, B. *What is international management, and what is its domain?* Journal of International Management, v. 6, p. 11-28, 2000.

MILANO, M.; ZOUAIN, D. (Organizadores). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

OLIVEIRA, M.; BORINI, F. *Relevância Estratégica das Subsidiárias Brasileiras para as Corporações Multinacionais*. Anais Enanpad, 2003.

PRAHALAD, C.; DOZ, Y. *An Approach to Strategic Control in MNCs*. Sloan Management Review, Summer 1981.

ROTH, K.; MORRISON, A. *Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates*. Journal of International Business Studies, v. 23, n. 4, p. 715-735, 1992.

RUGMAN A.; VERBEKE, A. *Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises*. Strategic Management Journal, v .22, n.3, p. 237-250, Mar. 2001.

TSENG, Y. *International Strategies and Knowledge Transfer Experiences of MNCs Taiwanese Subsidiaries*. The Journal of American Academy of Business, v. 8, p.120-125, Mar. 2006.

UNCTAD. *Enhancing technological capabilities*. In: UNCTAD. *World development Report 1999: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*. UNCTAD, 1999.

VERGARA, S. *Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

“XYZ”. Disponível em: <<http://www.”xyz”.com>>. Acessado em: Abr-Maio. 2006.

YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

7 ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista

Dados do Entrevistado

Nome:

Cargo/ Função:

Departamento:

Características Gerais da Empresa

Faturamento Anual (2002 – 2005)

2002 – R\$

2003 – R\$

2004 – R\$

2005 – R\$

Número total de funcionários:

Participação (%) das vendas da subsidiária brasileira nas vendas da empresa:

Atuação:

% Exportação:

% Importação de matéria-prima:

% Importação de produtos acabados:

Autonomia da Subsidiária

Qual é a autonomia da subsidiária em relação a:

- 1) Estudo de preferências/necessidades dos consumidores locais.
- 2) Decisões sobre desenvolvimento de novos produtos.
- 3) Decisões de investimento em P&D (considerando o relacionamento com universidades e centros de pesquisa).

- 4) Definições e alterações de processos.
- 5) Definições e alterações de produtos.
- 6) Definições e alterações de utilização de matérias-primas e insumos.
- 7) Negociação com fornecedores locais.
- 8) Negociação com fornecedores mundiais.

Estratégia da subsidiária

- 9) Como acontece a transferência de conhecimento para a equipe local?
- 10) Como é adquirido o conhecimento de marketing?