

1 Introdução

Mesmo com a atual crise econômica mundial, o mercado de cosméticos, higiene pessoal e perfumaria apresenta crescimento no mundo. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABHIPEC, 2015), a indústria movimentou 465 bilhões de dólares em 2014.

Apenas atrás dos Estados Unidos e China, respectivamente, o Brasil está em terceiro lugar no mercado mundial de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, representando 9,4% do consumo mundial (ABHIPEC, 2015). Além disso, o país é considerado uma grande potência na América Latina onde possui de mais de 53% deste mercado. As exportações brasileiras estão destinadas aos países como Argentina, Chile, Venezuela, México e Colômbia. Estima-se que se mantiver este ritmo, o Brasil deve alcançar o segundo lugar no consumo mundial até 2017 (ABHIPEC, 2015). Considerando os dados acima e a desaceleração das economias americana e europeia, grande número de marcas ou empresas começaram suas operações no Brasil, contribuindo ainda mais para a competitividade do setor e incentivando o desenvolvimento de produtos inovadores para atender seu mercado consumidor e superar produtos desenvolvidos pelos seus concorrentes.

Para superar a crescente competição, torna-se importante que as empresas de cosméticos assegurem adequação estratégica. Recentemente, estas companhias perceberam que a constituição de portfólio/redes de alianças (PA/rede) permite alavancagem no desempenho em inovação e aumento da vantagem competitiva.

Esta pesquisa tem como objetivo a avaliação da adequação da estratégia da L'Oréal Brasil, considerando seu portfólio/rede de alianças locais e internacionais e sua orientação estratégica à inovação.

A L'Oréal é um caso particularmente interessante, pois vem aumentando seus investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento no mundo a fim de criar inovações com alto valor agregado a preços acessíveis. Possui 18 centros de pesquisa em cosméticos onde desenvolvem parcerias estratégicas com universidades, especialistas, fornecedores e clientes. Além disso, existem 5 pólos de desenvolvimento de produtos que adaptam a estratégia global às características específicas de seus mercados e desenvolvem novos produtos que poderão se tornar inovações globais. Comprometida com inovação sustentável, a L'Oréal firmou compromisso onde 100% dos seus produtos terão melhoria no perfil ambiental ou social. Por derradeiro, a companhia apresenta vários prêmios ao longo dos anos como reconhecimento dos investimentos em inovação como Anuário 360º da Revista Época Negócios e prêmio *Hors-Concours* da Revista Nova pelo produto Apaga danos da marca Garnier.

1.1.

O problema

A questão central que se coloca nesta pesquisa é:

Como a L'Oréal Brasil está assegurando a adequação de sua estratégia ao contexto competitivo, considerando seu portfólio/rede de alianças – PA/rede - locais e internacionais e a orientação à inovação do Grupo L'Oréal?

1.2.

Objetivos

Avaliar a adequação estratégica da L'Oréal Brasil, considerando seu PA/rede de alianças locais e internacionais e sua orientação estratégica à inovação. Com vistas a reunir os subsídios necessários para responder à questão central, foram elencados alguns objetivos intermediários formulados como perguntas, conforme segue:

1. Qual é a estratégia de atuação global da L'Oréal e da L'Oréal Brasil?
2. Quais são as alianças estratégicas da L'Oréal Brasil voltadas à inovação?
3. Como está caracterizado o PA/rede de alianças orientado à inovação da L'Oréal Brasil?

4. Quais são as implicações estratégicas do PA/rede de alianças estabelecidas pela L'Oréal em nível de indústria de cosméticos em termos de constituir oportunidades e mitigar ameaças para a companhia no sentido de alavancar a inovação?
5. Confrontando os resultados da análise estratégica pela ótica relacional global com os resultados da análise tradicional global, qual é a implicação estratégica resultante e qual a contribuição da análise estratégica relacional?

1.2.1.

Pesquisa maior e objetivo final

Cabe notar que este trabalho se insere numa pesquisa maior sobre empresas orientadas estrategicamente à inovação que competem globalmente e atuam em PA/redes de alianças (MACEDO-SOARES, 2014).

Em consonância com a pesquisa maior, o objetivo final deste trabalho é de destacar a importância das perspectivas relacional e global e da abordagem da teoria de rede (*network theory*) no caso de empresas internacionais/globais orientadas à inovação que adotam PA/rede de alianças estratégicas para alavancar inovação.

1.3.

Relevância do estudo

Sob o ponto de vista acadêmico, este estudo contribui com aplicação na prática de ferramentas e construtos para auxiliar a análise e gestão de estratégias de empresas internacionais ou globais orientadas à inovação por meio de PA/redes de alianças estratégicas.

Sob o ponto de vista empresarial, é imprescindível que as empresas sustentem sua posição em um mercado altamente competitivo e incerto. Por este motivo, são necessárias ferramentas de gestão estratégica para alavancar o desempenho nos negócios. Este trabalho analisa a adequação estratégica ao contexto competitivo da L'Oréal Brasil dentro do Grupo L'Oréal, considerando seu PA/rede de alianças orientado à inovação. Além disso, o trabalho pode ser relevante para as empresas identificarem oportunidades no que tange a PA/rede de alianças estratégicas para alavancar inovação.

1.4. Delimitação do estudo

Esta pesquisa concentra-se no Brasil, mas leva em consideração o Grupo L'Oréal como um todo. Embora o enfoque do estudo seja nos PA/redes de alianças estratégicas para alavancar inovação, eventualmente outras ligações entre o Grupo L'Oréal e atores estratégicos serão consideradas quando necessárias à análise dos portfólios e redes voltados à inovação.

Do ponto de vista temporal, a pesquisa focou no período de 2008 a 2015 quando foram definidas novas diretrizes estratégicas pelo Grupo L'Oréal até os dias de hoje.

Este é o primeiro capítulo do trabalho. Conforme visto anteriormente, contempla problema, objetivos final e intermediário, relevância e delimitação do estudo.

A seguir, o segundo capítulo contempla o referencial e posicionamento teórico. Na primeira parte são tratadas as estratégias globais e portfólio/rede de alianças – PA/rede e a estratégia em empresas multinacionais e no setor de cosméticos. Na outra, conceitos centrais como estratégia e sua caracterização, tipologia de empresas multinacionais, adequação estratégica, inovação e seus tipos, rede de valor e ferramental de análise estratégica – Framework SNA-IF, considerando sua metodologia, lista de referências e modelo).

No terceiro capítulo, abordam-se os procedimentos metodológicos como tipo de pesquisa, seleção da empresa como estudo de caso e sujeitos, coleta e tratamentos dos dados e limitações do método.

O quarto capítulo apresenta o resultado da coleta e do tratamento dos dados onde aborda o panorama do mercado mundial de cosméticos, enfatizando a participação do Brasil, e o Grupo L'Oréal que apresenta importante posição no mercado brasileiro. Com base nos questionários e entrevista realizados, mostraram-se os resultados da caracterização estratégica competitiva e do mercado global, implicações estratégicas dos fatores estruturais da indústria (macro-ambientais e principais atores/papéis estratégicos globais), as implicações estratégicas dos recursos organizacionais, as alianças estratégicas globais e outras ligações globais significativas entre parceiros que constituem a ego-rede global da L'Oréal, complementado pelo mapeamento das ligações estratégicas da ego-rede global da

L'Oréal em sua rede de valor global, desempenho da companhia e o PA/rede do Grupo L'Oréal de acordo com o modelo SNA-IF.

O quinto capítulo discute os principais resultados da pesquisa e sua influência na resposta às perguntas intermediárias, levando-se em consideração o referencial teórico apresentado e as limitações do método de pesquisa.