

4 Resultados do estudo

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados referentes à coleta e ao tratamento de dados desta pesquisa. As seções a seguir estão organizadas com a finalidade de mostrar os resultados no que tange aos passos da metodologia de análise estratégica adotada, em seguida a descrição do mercado mundial de cosméticos, enfatizando a participação do Brasil e do grupo L'Oréal, companhia em estudo, considerando sua inserção no contexto global.

A primeira seção diz respeito ao resultado da pesquisa documental referente à contextualização do mercado de cosméticos e sua evolução. A seção seguinte apresenta um panorama do Grupo L'Oréal, evidenciando seu posicionamento no mercado brasileiro. Na terceira seção, são mostrados os resultados pertinentes à caracterização da estratégia competitiva e de mercado global do Grupo. Em seguida, são identificadas as implicações estratégicas dos fatores estruturais da indústria (macro-ambientais e principais atores/papéis estratégicos globais). Na quinta seção, são analisadas as implicações estratégicas dos recursos organizacionais da companhia em estudo. Por conseguinte, são contempladas 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. Na sétima seção, são mostrados os dados sobre o desempenho da L'Oréal. O oitavo passo, conforme metodologia de análise estratégica adotada, foi elaborado no Capítulo 6, com a resposta da questão central desta pesquisa. Por derradeiro, a última seção apresenta o PA/rede do Grupo L'Oréal em consonância com o modelo SNA-IF.

4.1.

O mercado de cosméticos

De acordo com dados do Euromonitor obtidos através do anuário da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) referente a 2015, o mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos movimentou 465 bilhões de dólares em 2014.

Estados Unidos é o líder mundial com faturamento de 76,3 bilhões de dólares. Em segundo lugar vem a China que é responsável por 47,8 bilhões de dólares neste mercado. Os dez maiores mercados mundiais são compostos ainda pelo Brasil, Japão, Alemanha, Reino Unido, Rússia, França, Itália e Coreia do Sul, somando 294,8 bilhões de dólares. De acordo com o site do Premium Beauty News (2015), cuidado com a pele continua sendo o segmento com maior faturamento (gasto de \$15/pessoa, em média) e estima-se que representará um terço das vendas mundiais até 2019. Ainda, pode-se dizer que este segmento está em transformação, devido à diversificação e à exploração de conceitos inovadores através de desenvolvimentos tecnológicos que são incentivados por uma demanda por personalização e engajamento de produto único. Em segundo lugar, vêm os produtos para os cabelos onde se gasta, em média, \$ 10/pessoa.

O Brasil está em terceiro lugar no mercado mundial com venda de 43,5 bilhões de dólares, representando 9,4% do consumo mundial e ocupa 53% do mercado da América Latina. Dentre os países para os quais o Brasil exporta seus produtos estão Argentina, Chile, Venezuela, México e Colômbia onde se exporta mais produtos para cuidados do cabelo. Segundo ABIHPEC (2015), alguns fatores têm sido fundamentais para o crescimento do mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil, como: (i) constantes lançamentos de novos produtos que atendem às demandas dos consumidores, (ii) a crescente participação das mulheres brasileiras no mercado de trabalho, (iii) aumento da expectativa da vida da população que leva os consumidores a conservarem a impressão de juventude e (iv) acesso das classes D e E aos produtos do setor em virtude do aumento de renda da população. Além disso, verifica-se o aumento na utilização de tecnologia de ponta que gera incremento na produtividade, beneficiando os preços praticados pelo setor. Vale ressaltar que os índices de preços da economia em geral (IPCA, IGP-M e outros) estão maiores que o crescimento das vendas de produtos desta indústria (ABIHPEC, 2015).

2.522 empresas atuam no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil, sendo 20 empresas de grande porte com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representando 73% do faturamento total (ABIHPEC, 2015). Os canais de distribuição são realizados através da distribuição tradicional (atacado e lojas do varejo), venda direta e franquias com lojas especializadas e personalizadas. Os investimentos do setor referentes a ativos, P&D e marca em 2014 foram de R\$ 14,1 milhões, 5% maior em relação a 2013. De acordo com o site Hair Brasil (2015), o aumento do investimento deve-se à acirrada concorrência, ao crescimento do consumo e ao desenvolvimento de lançamentos e inovações para atender ao mercado consumidor. O segmento de perfumaria movimenta mais de R\$ 17,1 bilhões do mercado, enquanto o de desodorantes fatura R\$ 11,5 bilhões. Devido à conscientização da população quanto aos riscos da exposição ao sol, a categoria de proteção solar responde por R\$ 4,1 bilhões. Em segundo lugar, estão os segmentos infantil, masculino, cuidado para cabelo e para banho e depilatórios. O Brasil é líder em consumo de produtos para cabelo infantil, representando 24% do consumo mundial. As vendas de produtos masculinos dobraram de tamanho nos últimos cinco anos e registraram um faturamento de R\$ 11,1 bilhões em 2014. Pode-se dizer que este aumento reflete o crescimento da cultura masculina voltada para o cuidado com a saúde e o bem-estar. Impulsionado pelas categorias de xampu, condicionadores e colorantes, que no conjunto representam 90% do segmento de cuidados para cabelos, registrou-se em 2014 faturamento de R\$ 21,2 bilhões, aumento de 11% em relação a 2013.

4.2. O Grupo L'Oréal

Há mais de 105 anos, foi criado o Grupo L'Oréal e, atualmente, assiste 130 países. Possui em seu portfólio 32 marcas globais com faturamento superior a 50 milhões de euros e 78.600 colaboradores ao redor do mundo de 156 nacionalidades diferentes. Em 2014, a venda consolidada totalizou 22,5 bilhões de euros e foram registradas 501 patentes no mesmo ano.

O Grupo L'Oréal se dedica à beleza. De acordo com L'Oréal (2015), trata-se de um negócio com significado rico, pois permite que as pessoas expressem sua personalidade, conquistem autoconfiança e tornem-se mais abertas. Além disso, oferece tanto às mulheres quanto aos homens ao redor do mundo o melhor da inovação em cosmético em termos de qualidade, eficácia e segurança. De fato, sua missão é oferecer “beleza para todos”.

Sua visão é “conquistar mais um bilhão de novos consumidores no mundo ao criar produtos cosméticos que atendem à infinita diversidade de suas necessidades e dos seus desejos de beleza” (L'ORÉAL, 2015).

Conforme Relatório Anual de 2010, foram definidas três direções estratégicas pelo Grupo L'Oréal: (i) Foco em inovações de alto valor agregado e preços acessíveis; (ii) Extensão das marcas a novas categorias de produtos com o objetivo de aumentar o público-alvo das marcas; (iii) Aceleração da abertura dos mercados das marcas. Esse direcionamento estratégico está associado diretamente à importância da Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) e Inovação do Grupo L'Oréal, como forma de sustentar sua vantagem competitiva e liderança mundial.

Os investimentos em P&D com ênfase em Inovação reforçam a ambição do Grupo, declarada em 2010, de conquistar um bilhão de novos consumidores no mundo. Para isso, o Grupo contou com um orçamento de 761 milhões de euros em 2014, aumento de 1,6% comparado com o ano anterior, conforme informado no Relatório anual da companhia de 2014. Para esta conquista, o Grupo verificou que precisava estar próximo dos seus consumidores. Assim, as equipes de P&D estão localizadas em todas as zonas geográficas nos 18 centros de pesquisa em cosméticos onde desenvolvem parcerias estratégicas com universidades, especialistas, fornecedores e clientes além de 16 centros de avaliação que observam e ouvem os consumidores locais. Existem 3 centros globais na França que definem, para cada linha de negócio – cabelos, cuidados com pele e maquiagem – uma estratégia global e lideram o portfólio de inovações. Ademais, há 5 pólos de desenvolvimento de produtos chamados *hubs* localizados nos Estados Unidos, China, Japão, Brasil e Índia. Esses polos adaptam a estratégia global às características específicas de seus mercados. No entanto, eles também existem para desenvolver novos produtos que poderão se tornar inovações globais.

O Relatório de Progresso de 2014 informa que há um compromisso com inovação sustentável onde 100% dos seus produtos terão melhoria no perfil ambiental ou social até 2020. Isto significa que a empresa pretende aumentar a utilização de matéria-prima renovável de fonte sustentável ou produzir matéria-prima por processo químico ecológico, aprimorar as embalagens com perfil ecológico e descobrir novas formas de aumentar o impacto social positivo dos seus produtos.

De acordo com o site Brazil Beauty News (2014), Didier Tisserand, presidente da L'Oréal Brasil, afirmou que o Brasil é um mercado estratégico para o Grupo e acredita no seu crescimento mesmo com turbulência econômica. Com isso, a companhia decidiu ampliar seus investimentos, aplicando 500 milhões de reais até 2016.

Como reconhecimento destes investimentos em inovação, a L'Oréal Brasil conquistou alguns prêmios importantes em 2014. Na 3ª edição do Anuário 360º da Revista Época Negócios que listou as 250 melhores companhias do Brasil, a L'Oréal ficou em 150º lugar no ranking geral. No segmento de Higiene e Beleza, ficou em 3º lugar e conseguiu o 2º lugar na dimensão capacidade de inovar. A Revista Nova elegeu 109 melhores produtos de beleza e a L'Oréal teve 14 produtos reconhecidos em 10 categorias. Seu maior destaque foi a linha Apaga danos da marca Garnier, que conquistou o prêmio *Hors-Concours* por sua inovação desenvolvida especialmente para o cabelo brasileiro.

As atividades do Grupo L'Oréal são concentradas em quatro Divisões de Produtos e uma marca independente:

- Divisão de Produtos de Grande Público: Produtos cosméticos de uso geral e distribuídos nos seguintes canais de varejo: farmácias, supermercados e lojas de departamentos. Estes oferecem uma gama de produtos para cuidados com os cabelos e da pele, maquiagem e coloração capilar. Aqui encontram-se L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, NYX Professional Makeup, Softsheen.Carson e Essie.
- Divisão de Produtos Profissionais: Produtos distribuídos em salões de cabeleireiros. Em seu portfólio encontram-se produtos capilares e para cuidado das unhas. Neste grupo, estão Kérastase, L'Oréal Professionnel, Matrix, Pureology, Shu Uemura Art of Hair, Mizani, Essie, Carita, Decleor e Redken.

- Divisão de Produtos de Luxo: Produtos *premium* especializados em cuidado com a pele, perfumes e maquiagens. Sua distribuição é seletiva e realizada em perfumarias, lojas especializadas, *travel retail* e através do *e-commerce*. Encontram-se nesta divisão Lancôme, Yves Saint Laurent, Kiehl's, Biotherm, Helena Rubinstein, Clarisonic, Shu Uemura, Yue Sai, Maison Margiela, Urban Decai e perfumes como Ralph Lauren, Giorgio Armani, Diesel, Cacharel, Viktor & Rolf, Paloma Picasso, Proenza Schouler e Guy Laroche.
- Cosmética Ativa: Produtos dermo-cosméticos que ajudam a melhorar a qualidade e saúde da pele dos consumidores. São distribuídos em farmácias ou lojas próprias (Roger&Gallet). Em seu portfólio estão as marcas Vichy, La Roche-Posay, SkinCeuticals, Roger&Gallet e Sanoflore.
- Body Shop: Foi pioneira em introduzir comércio justo no segmento da beleza e defende a proteção ambiental. Seus produtos combinam inovação, experiência sensorial e desempenho. A distribuição é feita através de lojas exclusivas.

Cada Divisão de Produtos do Grupo L'Oréal possui estratégias de *marketing* e comercialização distintas. Quanto ao faturamento total de 2014, a Divisão de Produtos de Grande Público (DPGP) foi responsável por 49,7% da receita com faturamento de 10,8 bilhões de euros. Mesmo com esta representatividade, teve queda de 1% em relação a 2013. Em segundo lugar, a Divisão L'Oréal Luxe (DL) faturou 6,2 bilhões de euros, representando 28,6% das vendas e crescimento de 5,7% em relação ao ano anterior. A Divisão de Produtos Profissionais (DPP), que representa 14% do faturamento, teve crescimento de 2% em relação a 2013 e vendeu 3,0 bilhões de euros em 2014. Por último, a Divisão de Cosmética Ativa (DCA) apresentou crescimento de 5,3% em relação ao ano anterior e faturou 1,7 bilhões de euros (7% do faturamento do Grupo). A marca apresentou faturamento de 0,9 bilhões de euros e crescimento anual de 4,6%. De acordo com o Relatório Anual de 2014 da companhia, a entrada dos produtos da The Body Shop no mercado brasileiro foi responsável por este crescimento. No Gráfico 1, é possível ver esta distribuição de vendas por Divisão.

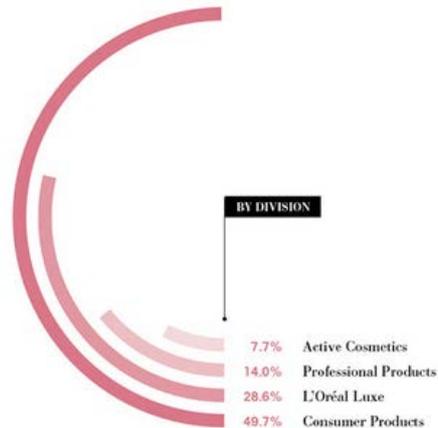


Gráfico 1 - Percentual das vendas consolidadas de 2014 por Divisão
Fonte: L'ORÉAL, 2015.

Conforme exposto no referencial teórico, no estudo de Oh & Rugman realizado em 2006 com dados de 2003, a distribuição geográfica das vendas do Grupo L'Oréal consistia em 52% na Europa, 28% na América e 20% na Ásia, categorizando como *quasi global* MNE no sentido das vendas. De acordo com o Gráfico 2, a distribuição geográfica das vendas da L'Oréal atualmente apresenta 37,5% na Ásia (foram consideradas as vendas na África, Oriente Médio e Pacífico), 33,4% nas Américas e 29,1% na Europa o que permite o enquadramento da empresa na classificação global dos autores.

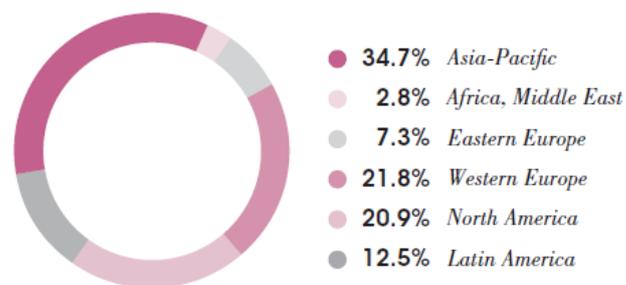


Gráfico 2 - Distribuição das vendas consolidadas de 2014 por Zona Geográfica
Fonte: RELATÓRIO ANUAL L'ORÉAL, 2014.

4.3.

Caracterização da estratégia competitiva do Grupo L'Oréal

Conforme a tipologia de Mintzberg (1988), bem como contribuição de Miller (1988) para caracterização da estratégia, o Grupo L'Oréal apresenta estratégia de diferenciação por inovação, de acordo com a opinião de 42% dos respondentes ao questionário da pesquisa (ver Gráfico 3). Em seguida, 33% consideram diferenciação por imagem ou marca e 25% diferenciação por qualidade. Este resultado pode evidenciar o reconhecimento dos investimentos em Pesquisa e Inovação realizados nos últimos anos que proporcionaram alavancagem da qualidade, performance e design de produtos diferenciados em relação ao mercado.

Quanto ao tipo de estratégia de empresas multinacionais, a classificação identificada pelos respondentes da pesquisa é a de Empresa Transnacional, (67% optaram por essa classificação, conforme Gráfico 4 a seguir). Conforme exposto no referencial teórico, as empresas multinacionais que apresentam estratégia Transnacional possuem eficiência global e reagem às demandas locais dos diferentes mercados onde atuam (HITT *et al*, 2009). Nos últimos anos, foram criados pólos de desenvolvimento de produtos em diferentes regiões geográficas, conforme mencionado anteriormente, para atender prontamente às necessidades de seus mercados locais. Tais pólos, denominados *hubs* pela L'Oréal, possuem equipes de desenvolvimento de novos produtos, Pesquisa e Desenvolvimento e concepção de produtos inovadores.

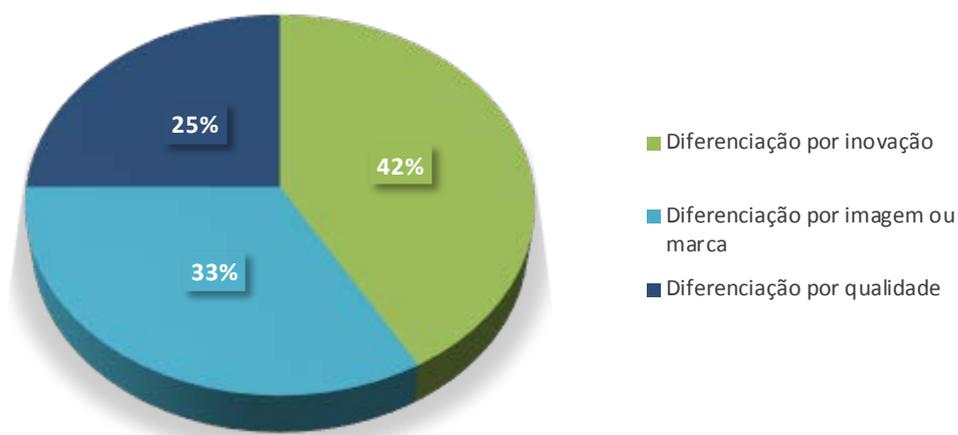


Gráfico 3 - Estratégia competitiva da L'Oréal

Fonte: própria

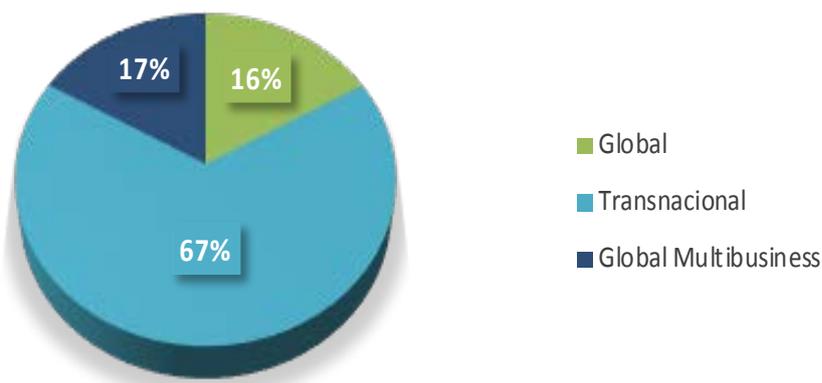


Gráfico 4 - Estratégia global da L'Oréal
Fonte: própria

De acordo com o construto de Fahey e Randall (1998), a caracterização da estratégia do Grupo L'Oréal evidencia os seguintes escopos:

- **Escopo de produtos:** Amplo, pois oferece os melhores produtos cosméticos com qualidade, segurança e eficácia.
- **Escopo de clientes:** Para atender às diversas classes sociais e às necessidades dos seus clientes, a companhia divide seu *portfólio* em divisões de negócio, conforme visto anteriormente. Além disso, sua presença é global, permitindo atender a diferentes culturas e etnias.
- **Escopo geográfico:** A fim de estabelecer *expertise* em todas as zonas geográficas, a companhia assiste 130 países nos cinco continentes. Portanto, apresenta escopo global.
- **Escopo vertical:** O Grupo L'Oréal opera a partir da criação e do desenvolvimento de seus produtos até sua produção e estocagem em seus Centros de Distribuição ao redor do mundo. Distribui seus produtos aos clientes (farmácias, supermercados, lojas de departamento, salões de cabeleireiros e outros) através de contratos com distribuidores. Algumas marcas realizam venda de produtos em lojas próprias, quiosques ou sites, como The Body Shop, Kiehl's, Lancôme e Maybeline.
- **Escopo do stakeholder:** As partes interessadas incluem os colaboradores, consumidores, seus clientes (distribuidores e redes varejistas), seus fornecedores, entidades governamentais e associações de classe, universidades e institutos de pesquisa e os acionistas do Grupo L'Oréal.

4.4.

Implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais relevantes e dos principais atores globais

Nesta seção são apresentados os resultados referentes ao segundo passo da metodologia de análise estratégica, isto é, a identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos globais, assim como as implicações estratégicas dos principais atores estratégicos globais – competidores, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos e complementares – da rede de valor global da L’Oréal.

Sob o ponto de vista dos fatores macro-ambientais, as implicações estratégicas advindas de cada tipo de fator foram analisadas para verificação se constituem ameaças ou oportunidades, reais ou potenciais, utilizando-se os constructos de Austin (1990). Por mais que o caso de estudo seja a L’Oréal Brasil, espera-se retratar a realidade do Grupo L’Oréal como uma unidade.

- **Fatores políticos:**

Pode-se dizer que a necessidade de registros sanitários para determinados produtos, conforme legislação específica dos países nos quais são comercializados. No Brasil, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) regulamenta o registro dos produtos cosméticos através da Lei 6.360/76 como desodorantes e perfumes, por exemplo. Devido à demora para emissão dos registros, tais exigências podem ser consideradas como **ameaça real** para a L’Oréal.

- **Fatores econômicos:**

Atualmente, há uma grande crise econômica mundial que gera grande ameaça no mercado. Em 2015, a inflação brasileira bateu 10,67% contra 6,5% da meta estipulada pelo governo. Nesta época, os preços dos produtos cosméticos apresentaram crescimento 6,4% inferior à inflação e, mesmo assim, o mercado apresentou crescimento 9,2% (ABHIPEC, 2015). Assim, em momentos de recessão, há **oportunidade real** e, em períodos de estabilidade econômica, **oportunidade potencial**.

- **Fatores socioculturais:**

De acordo com Kotler e Keller (2006), a influência sociocultural é um ponto determinante no comportamento do consumidor. O consumo acontece para ser aceito em grupos sociais, familiares e até mesmo para atendimento dos padrões exigidos pela sociedade. Pinto (2013) afirma que o fator cultural, quando identificado, pode melhorar a eficácia das vendas e lançar produtos novos que serão bem aceitos pelos consumidores. Adicionalmente, a autora diz que a identificação dos fatores sociais facilita a formulação da estratégia de marketing de um determinado produto. Portanto, fatores socioculturais são considerados muito relevantes no desenvolvimento, venda e propaganda dos produtos cosméticos, principalmente pela aproximação com os consumidores e pelo apelo emocional. Assim, pode-se dizer que representam uma **oportunidade real** ao associar lançamentos de produtos de forma positiva à realidade social e cultural de seu público-alvo, porém podem representar uma **ameaça real** caso essa associação positiva não seja percebida no lançamento destes produtos.

De acordo com Zucco, Sousa e Romeiro (2014), os avanços nas pesquisas cosméticas refletem uma tendência concentrada nos produtos naturais e na biodiversidade relacionada a óleos essenciais, frutas e sementes como fontes de matérias-primas e princípios ativos para utilização em produtos cosméticos. Conforme mencionado anteriormente, o Grupo L'Oréal, percebendo esta demanda, estipulou e atendeu algumas metas para atendimento aos seus usuários. Desta forma, pode representar uma **oportunidade real** ao fornecer produtos produzidos com matérias-primas naturais.

Cada vez mais, os consumidores procuram as mídias sociais para obter informação sobre produtos cosméticos. Vasconcelos (2013) afirma que estes meios de comunicação se tornaram importantes para a tomada de decisão de compra de seus clientes além de se tornarem ativos importantes para feedback às companhias. Pode-se dizer que representam uma **oportunidade real** quando a informação obtida é vista de forma positiva e **ameaça real** caso o consumidor não considere uma avaliação positiva do produto.

- **Fatores demográficos:**

Segundo dados demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a expectativa de vida da população brasileira passou de 74,9 anos em 2013 para 75,2 anos em 2014 (PORTAL BRASIL, 2015). Este fator pode ser considerado uma **oportunidade real** já que as pessoas estão envelhecendo e procurando mais produtos cosméticos para manutenção de aparência mais jovem.

- **Fatores ambientais:**

Atualmente, as companhias levam em consideração nas suas decisões estratégicas a questão ambiental por se considerarem responsáveis pelo impacto ambiental causado pela sua produção industrial. Ao produzir produtos sustentáveis, a população pode obter uma percepção sobre as questões ambientais consideradas por estas empresas. Aliás, a indústria de cosméticos mundial tem apresentado uma abertura à utilização de ingredientes naturais em suas fórmulas. Dessa forma, fatores ambientais podem representar uma **oportunidade real** para que empresas se destaquem no mercado de cosméticos. Vale ressaltar que 80% das fábricas da L'Oréal possuem certificado ISO 14001 que representa certificação ambiental. Em outubro de 2013, o Grupo L'Oréal lançou um compromisso com a sustentabilidade até 2020 chamado *Sharing beauty with all*. Este programa se preocupa com o impacto ambiental causado pela companhia e cobre quatro áreas: inovação sustentável, produção sustentável, consumo sustentável e compartilhamento de crescimento (L'ORÉAL, 2015e).

Cabe ainda mencionar que o Grupo L'Oréal recebeu prêmios pela sua atitude sustentável em 2014 e possui uma página na Internet específica para a divulgação de ações nesse sentido. Dentre eles, os Prêmios Walmart pela parceria nos projetos Sustentabilidade de Ponta a Ponta e Pacto pela Sustentabilidade. O primeiro projeto reconhece fornecedores que redesenharam sua cadeia de produção, oferecendo resultados sustentáveis e de menor impacto no processo produtivo. O segundo reconhece as práticas e soluções de gerenciamento dos impactos socioambientais dos negócios e a replicação para o mercado (L'OREAL, 2015). Conforme mencionado anteriormente, a L'Oréal Brasil foi reconhecida na 3ª edição do Anuário 360º graus da Revista Época Negócios em 150º lugar, conquistando 3º lugar no segmento de cosméticos. Neste segmento, a empresa conseguiu 1º lugar na dimensão Responsabilidade Social (L'ORÉAL, 2015). Em

2015, o Anuário Inovação Brasil realizado pelo jornal Valor Econômico destacou a L'Oréal como uma das 100 empresas mais inovadoras do país (L'OREAL, 2015). O estudo contemplou as principais companhias em diferentes setores da economia, incluindo bens de consumo onde a L'Oréal conquistou a quarta posição. A publicação ressaltou as iniciativas de pesquisa e o comprometimento da equipe para o desenvolvimento de projetos inovadores e sustentáveis que estão sendo motivados pelo compromisso *Sharing beauty with all*. De acordo com o site da companhia (L'ORÉAL, 2015), “a maior fonte de inspiração é o público brasileiro, por isso a empresa direciona os investimentos nos segmentos nos quais os consumidores daqui são os mais exigentes do mundo, como capilar, cuidados da pele, antitranspirantes e maquiagem”.

A seguir, são apresentados os resultados da análise, baseados nos constructos de Porter (1980) e de Brandenburger e Nalebuff (1996) que dizem respeito às principais implicações estratégicas dos atores estratégicos globais (clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes, substitutos e complementares) que constituem a rede de valor global do Grupo L'Oréal.

No Quadro 6, estão apresentados os resultados da análise das implicações estratégicas dos clientes. Os clientes de produtos voltados ao grande público são sensíveis a preços. Isto pode ser visto como uma **ameaça real**, uma vez que a companhia tende a apresentar seus produtos pela identidade da marca e através da qualidade dos produtos e não como produtos de baixo preço.

O Grupo oferece a homens e mulheres do mundo inteiro produtos de qualidade, eficácia e segurança. Assim, os consumidores da marca possuem uma percepção positiva das características dos produtos, logo a companhia pode considerar tal fato como uma **oportunidade real**.

Cada vez mais, os consumidores estão mais informados e comunicam as informações recebidas ou percebidas quase instantaneamente a outros usuários. Nos *blogs*, *Facebook*, *Twitter* e entre outros, um produto pode ser elogiado ou destruído com algumas mensagens. Diante desta realidade, pode-se considerá-la como uma **ameaça potencial**, pois os produtos do Grupo L'Oréal podem ser criticados negativamente nestes veículos. Entretanto, pode ser considerada uma **oportunidade real** para o Grupo, uma vez que desenvolveu *sites* para suas diferentes marcas e perfis no *Facebook*, a fim de interagir com os consumidores reais e potenciais.

Outro fator relevante é o baixo custo de mudança para consumidores de produtos cosméticos. Mesmo após a fidelização, eles podem ser consumir novos lançamentos desenvolvidos pelos concorrentes, podendo representar uma **ameaça potencial**.

Portanto, pode-se dizer que, de uma maneira geral, os clientes constituem mais **oportunidades reais** do que **ameaças reais**. De fato, as ameaças advindas da maior informação dos consumidores através das mídias sociais e outros meios de comunicação e da sensibilidade ao preço dos consumidores são apenas potenciais.

Clientes	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Sensibilidade ao preço dos consumidores finais	x			
Busca por produtos que ofereçam maior qualidade e eficácia			x	
Maior informação dos consumidores através das mídias sociais e outros meios de comunicação		x	x	
Baixo custo de mudança		x		

Quadro 6 - Implicações estratégicas dos atores globais: Clientes

Fonte: própria

No Quadro 7 são apresentadas as implicações estratégicas dos fornecedores. No que tange à implicação referente à ética na relação com os fornecedores, podem existir desvios de conduta dos fornecedores que podem impactar negativamente seus clientes, nesta pesquisa em questão, o Grupo L'Oréal. Além disso, pode acontecer não cumprimento dos contratos de confidencialidade e compartilhamento de informações consideradas sigilosas ao mercado. Nesse sentido, os fornecedores podem representar uma **ameaça potencial**.

Os fornecedores da indústria de cosméticos, sejam eles de matérias-primas como de artigos de embalagens, tendem a vender para o Grupo L'Oréal como para seus concorrentes. Ademais, as companhias deste setor tendem a ser altamente dependentes dos seus fornecedores para produção de seus produtos e abastecimento do mercado. Desta maneira, isto pode ser considerado como uma **ameaça real**. Em casos onde a L'Oréal não é considerada um dos clientes mais representativos para o fornecedor, isso pode ser tratado como uma **ameaça potencial**, já que, em momentos de saturação de produção, os maiores clientes tendem a ter preferência no atendimento de seus pedidos. As quatro divisões de produtos e diferentes fábricas da L'Oréal ao redor do mundo compram com fornecedores comuns. Isso agrega a participação da empresa na carteira do

fornecedor e centralidade no relacionamento da L'Oréal com estes fornecedores. Desta maneira, pode-se dizer que há uma **oportunidade real**.

Portanto, pode-se dizer com base na análise das implicações estratégicas dos fornecedores que, de forma geral, estes representam uma **ameaça média**. Isto porque há mais ameaças (implicação ética e social no relacionamento com os fornecedores, fornecedores comuns aos concorrentes e possível saturação de produtos dos fornecedores) que oportunidades (alta exigência de qualificação dos fornecedores para atendimento das necessidades do Grupo L'Oréal e fornecedores em comum às divisões da companhia).

Fornecedores	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Implicação ética e social no relacionamento com os fornecedores		x		
Alto grau de dependência a certos fornecedores	x			
Fornecedores comuns aos concorrentes, considerando casos onde a L'Oréal não é o cliente mais forte do fornecedor		x		
Possível saturação de produtos dos fornecedores		x		
Fornecedores comuns às divisões da companhia			x	

Quadro 7 - Implicações estratégicas dos atores globais: Fornecedores

Fonte: própria

Os resultados da análise das implicações estratégicas dos concorrentes são apresentados no Quadro 8 e detalhados a seguir. O setor de cosméticos possui muitos competidores. Assim, estes podem ser considerados uma **ameaça real** para o Grupo L'Oréal, uma vez que outras empresas desenvolvam produtos que atendam melhor aos seus clientes e estes minimizem a competitividade. Entretanto, a L'Oréal desenvolve pesquisas em inovação onde o mercado pode perceber diferenciação de seus produtos, constituindo uma **oportunidade real** para a companhia o que mitiga essa ameaça de alta competitividade. Como mencionado anteriormente, a indústria de cosméticos está, mesmo com atual crise financeira mundial, em crescimento. Tal fato representa uma **oportunidade real** para a L'Oréal. Entretanto, a competitividade é acirrada nos níveis global e local com grande quantidade de competidores. No nível global, existe a constante concorrência do Grupo L'Oréal com os grupos multinacionais (Unilever, Avon, Procter & Gamble e outras) que representam **ameaça real** constante devido ao seu tamanho e reconhecimento mundial. Adicionalmente, empresas locais de cosméticos estão conquistando seu espaço. Algumas destas companhias estão voltadas ao mercado de baixa renda, outras já mostram competência para competir

com produtos mais *premium*, dentre estes estão o grupo Hypermarcas que possui em seu portfólio marcas como Monange, Risqué, Biocolor e outras, Jequiti, Quem disse Berenice? e outras.

Outra implicação estratégica de rivalidade vem através do modelo de vendas diretas (*door-to-door*), explorado por concorrentes como Natura, Jequiti e Avon. A L'Oréal não explora este tipo de comercialização e o mercado brasileiro possui grande aceitação deste modelo. Nesta pesquisa, acredita-se que, caso a L'Oréal tenha interesse futuro em explorar o modelo de vendas diretas, há uma **oportunidade potencial**, pois atrairia novos consumidores e os clientes já fidelizados teriam mais um canal de vendas para obtenção dos produtos.

Com base no exposto acima, pode-se concluir que os concorrentes constituem uma **ameaça média** para o Grupo L'Oréal, já que algumas ameaças são mitigadas pelas oportunidades, conforme análise acima.

Concorrentes	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Grande quantidade de competidores	x			
Alta possibilidade de diferenciação do produto			x	
Crescimento da indústria de cosméticos			x	
Alta competitividade em níveis global e local	x			
Diversificação do mercado através da venda direta que não é explorada pelo Grupo L'Oréal	x			x

Quadro 8 - Implicações estratégicas dos atores globais: Concorrentes

Fonte: própria

As implicações estratégicas dos Novos Entrantes são apresentadas no Quadro 9. Na indústria de cosméticos, no que tange aos produtos de higiene, há alta barreira de entrada devido a elevada capacidade técnica e produtiva. Com isso, forma-se uma forte barreira econômica que impede a entrada de novos entrantes (CAPANEMA, VELASCO, FILHO E NOGUTI, 2007). Isto representa uma oportunidade real para a L'Oréal e seus competidores. Por outro lado, o setor requer um aprendizado longo na área para baixar os custos, elevando a barreira de entrada e mitigando essa ameaça e constituindo uma **oportunidade real**. Por outro lado, em relação ao volume de novos entrantes nesta indústria no mercado brasileiro, muitas marcas de higiene e beleza, em sua maioria marcas locais, podem ser vistas na mídia e ofertadas em vários estabelecimentos, representando uma **ameaça real** para a L'Oréal e outras companhias do setor de cosméticos.

De acordo com a análise acima, pode-se inferir que, de um modo geral, os novos entrantes constituem uma **oportunidade média** para o Grupo L'Oréal, uma vez que há mais ameaças reais que oportunidades.

Novos entrantes	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Alta barreira de entrada devido a elevada capacidade técnica e produtiva			x	
Entrada de novas empresas no Brasil	x			
Vantagem de custo devido a curva de aprendizagem adquirida ao longo dos anos			x	

Quadro 9 - Implicações estratégicas dos atores globais: Novos Entrantes

Fonte: própria

No Quadro 10 apresentam-se as implicações estratégicas dos substitutos do Grupo L'Oréal. Atualmente, as pessoas estão optando por cirurgias plásticas ou procedimentos estéticos não invasivos como botox para parecer mais jovem, melhorar algum aspecto físico ou ficar mais bonitas. Com isso, aquelas que consumiam produtos cosméticos, principalmente os que cuidam da pele, deixaram de comprá-los em quantidade. Assim, nesta pesquisa considera-se intervenção cirúrgica ou procedimento estético como substituto de produtos cosméticos. De acordo com relatório divulgado pela Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética (ISAPS, sigla em inglês), o Brasil é o segundo país com maior número de cirurgias plásticas e procedimentos estéticos, perdendo somente para os Estados Unidos. Estima-se que 1,34 milhão de cirurgias plásticas e 0,71 milhão de procedimentos estéticos em 2014, representando 10% do total mundial (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015). Este fator representa uma **ameaça real** para L'Oréal e outras empresas neste setor. Considerou-se nesta pesquisa, os salões de beleza como possíveis substitutos à compra de produtos cosméticos tais como esmaltes e tratamentos capilares. Nesse sentido, eles podem ser considerados uma **ameaça real** por, eventualmente, impedirem a venda de determinados produtos em pontos de venda como farmácias, supermercados e outros. Outro fator relevante é a não exploração de categorias de produtos cosméticos pela L'Oréal como produtos voltados para bebês e idosos. Atualmente, a L'Oréal não possui uma linha específica para estes dois segmentos, entretanto pode vender produtos como xampus, condicionadores, sabonete líquido, pomadas, óleos para banho e colônias para estes públicos. Portanto, o desenvolvimento de novas categorias de produtos pode ser considerado uma **oportunidade potencial**.

Infere-se que os substitutos são predominantemente **ameaças baixas**, conforme análise acima.

Substitutos	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Preferência do consumidor por meios cirúrgicos ou procedimentos estéticos a tratamentos de beleza	x			
Preferência do consumidor por consumo de produtos da L'Oréal em salão de beleza (aplicação realizada por profissional qualificado)	x			
Categorias de produtos não exploradas pela L'Oréal				x

Quadro 10 - Implicações estratégicas dos atores globais: Substitutos

Fonte: própria

No Quadro 11 é apresentado o resultado da análise da implicação estratégica dos complementadores tais como universidades, institutos de pesquisa e especialistas. Estes foram considerados uma **oportunidade real** no desenvolvimento de produtos cosméticos novos e inovadores.

Pode-se citar como exemplo de desenvolvimento de produto do Grupo L'Oréal com complementadores o Innéov que é uma das marcas comercializadas pela Divisão de Cosmética Ativa. O Innéov Sensicap DS foi desenvolvido pela L'Oréal e Nestlé na forma de suplemento nutricional para fins cosméticos. Seu objetivo foi de combater a caspa e os sintomas relacionados a ela como coceira e irritação, além disso, estimula a função do couro cabeludo para agir como barreira. Apesar da L'Oréal e da Nestlé anunciarem o final da *joint venture* no primeiro trimestre de 2015, as duas companhias continuarão explorando resultados das pesquisas e os direitos de propriedade intelectual a fim de reutilizá-los em suas respectivas áreas de atuação.

Outro exemplo de complementador são os dermatologistas. No Brasil, as vendas de dermo-cosméticos são fortemente influenciadas pelas prescrições médicas dos dermatologistas. Ao indicar e garantir a eficácia destes produtos, eles garantem a fidelização de seus clientes com a indicação de produtos eficazes.

Na Divisão de Luxo há um complementador importante para o Grupo. Marcas de moda como Giorgio Armani, Ralph Lauren, Yves Saint Laurent e outras complementam a *expertise* do Grupo L'Oréal no desenvolvimento de perfumes. Isto permite o potencial aumento de venda dos perfumes produzidos pelo Grupo, uma vez que utiliza o nome das marcas de moda.

Conforme análise acima, os complementadores constituem uma **oportunidade** para o Grupo.

Complementadores	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Possibilidade de complementariedade de competências com outras indústrias para desenvolvimento de produtos inovadores			x	

Quadro 11 - Implicação estratégica dos atores globais: Complementadores

Fonte: própria

4.5. Implicações estratégicas dos recursos organizacionais, tecnológicos, físicos, financeiros e humanos do Grupo L'Oréal

Nesta seção apresentam-se os resultados referentes ao terceiro passo da metodologia de análise estratégica, ou seja, a identificação e análise dos recursos organizacionais, tecnológicos, físicos, financeiros e humanos da L'Oréal Brasil.

Estes recursos foram identificados e analisados em termos de constituírem forças ou fraquezas, reais ou potenciais. Por mais que o caso de estudo seja a L'Oréal Brasil, espera-se retratar a realidade do Grupo L'Oréal como um todo.

- **Recursos organizacionais (força alta):**

L'Oréal é uma marca forte, respeitada e reconhecida pelos seus consumidores. Tal fato pode ser evidenciado através de suas conquistas em prêmios como os 100 melhores produtos de beleza de 2014 da revista Estilo, uma das marcas mais lembradas em tintura de cabelo pela pesquisa Folha Top of Mind e pelo 10º ano consecutivo ser eleita marca de confiança pela revista Seleções e o Ibope (L'ORÉAL, 2015). Isto caracteriza uma **força real** para a companhia. Além disso, os clientes são fiéis à marca o que constitui também uma **força real**.

Conforme mencionado anteriormente, foi criado um compromisso de produzir mais com menor impacto ao meio ambiente chamado *Sharing Beauty With All*. Isto significa um comprometimento em melhorar a sustentabilidade do negócio, principalmente os produtos, e ajudar os consumidores a fazer escolhas sustentáveis. Desta forma, isto também constitui uma **força real** para o Grupo L'Oréal.

A companhia está estruturada em quatro divisões (Divisão de Grande Público, Divisão de Produtos Profissionais, Divisão de Cosmética Ativa e Divisão Luxo), conforme mencionado em seções anteriores. Com isso, há baixo controle sobre a estrutura organizacional descentralizada, constituindo uma **força real**.

A companhia possui alta exigência e rigor na análise de seus potenciais fornecedores, que são qualificados mediante auditoria de qualidade garantida, segurança e responsabilidade social. Isso pode representar uma **força real** quanto uma **fraqueza real**. Uma oportunidade quando o serviço prestado ou produto fornecido pelos fornecedores tem credibilidade. Representa uma fraqueza potencial, quando o tempo dispendido à qualificação do fornecedor pode impactar negativamente a reatividade da empresa às ações da concorrência, por exemplo.

De acordo com o exposto acima, pode-se perceber que a companhia possui recursos organizacionais significativos. No ponto de vista de inovação, isso é importante. Isto porque a companhia por ser reconhecida como uma marca forte, possuir uma estrutura descentralizada e comprometimento com produção sustentável, pode melhorar continuamente seus processos internos e desenvolver produtos e serviços inovadores.

- **Recursos tecnológicos (força alta):**

Atualmente, sabe-se que os consumidores buscam informações de produtos na internet e o Grupo L'Oréal reconhecendo esta tendência, possui websites e perfis em sites de relacionamento para cada uma das suas marcas. Com isso, constitui-se uma **força real** para companhia ao fornecer informação de qualidade aos seus consumidores.

Nos últimos anos, a companhia tem investido 3% da sua receita em Pesquisa e Inovação, conforme Relatório Anual 2014. Isso constitui uma **força real** para a companhia, principalmente considerando sua orientação estratégica à qualidade e tem desenvolvido produtos novos e inovadores aos seus clientes.

Desta forma, o contato com seus consumidores na Internet proporciona informações valiosas sobre suas necessidades. Isto aliado com os investimentos em Pesquisa e Inovação, a companhia consegue desenvolver produtos inovadores e melhorados que atendam às demandas dos seus consumidores.

- **Recursos físicos (força alta):**

Conforme informado anteriormente, o Grupo L'Oréal está presente em 130 países e em todos os continentes. Assim, a companhia apresenta uma **força real** por atender milhões de homens e mulheres do mundo inteiro. Além disso, é uma companhia que possui recursos de qualidade (matéria-prima, máquinas de última geração, etc.) o que também constitui uma **força real**.

Como a L'Oréal é uma empresa Transnacional, ela precisa atender às demandas locais dos diversos mercados onde atua. Com isso, cada um dos cinco hubs mundiais desenvolve produtos inovadores e melhorados para atender aos seus consumidores. Conforme entrevista com funcionária de Pesquisa e Inovação, Mariel Pina, quando o novo produto possui uma aceitação local, há uma troca de inovações entre as subsidiárias. Com isso, aquela subsidiária que recebeu a inovação pode efetuar ou não novos estudos para adaptar o produto ao mercado local.

- **Recursos financeiros:**

Infelizmente, a companhia não fornece abertamente informação desta variável. Por este motivo, preferiu-se não elaborar este item.

- **Recursos humanos (força alta):**

Por estar presente em muitos países nos cinco continentes, a companhia apresenta uma enorme diversidade de empregados também chamados de colaboradores. Isto permite que a empresa tenha vantagem competitiva que lhe proporciona ter crescimento global. Portanto, isso constitui uma **força real** para o Grupo L'Oréal. Ademais, incentiva a mobilidade dos seus executivos seja de nível júnior ou sênior a adquirir experiência rapidamente ao encararem uma variedade de culturas, novas abordagens empresariais e situações de mercado. Tal prática pode ser vista como uma **força real**, já que permite o desenvolvimento das habilidades gerenciais dos colaboradores.

A L'Oréal recruta pessoas com distintas personalidades, habilidades e experiências e por este motivo é necessária uma integração personalizada para que a empresa seja bem-sucedida. O programa L'Oréal FIT (*Follow-Up and Integration Track* ou Caminho de Acompanhamento e Integração, em português) é feito especialmente para novos funcionários e tem objetivo de ajudá-lo a ter sucesso nesta nova fase da carreira (L'OREAL, 2015b). Com isto, a companhia apresenta mais uma **força real** para seu negócio. Adicionalmente, a companhia apresenta uma plataforma digital chamada *My Learning* constituída de salas virtuais, vídeos, *podcasts*, conferências, *coaching* e *e-learning* (L'ORÉAL, 2015b). Seu objetivo é oferecer aos seus colaboradores do mundo inteiro serviços e soluções que permitam a construção de suas próprias experiências de aprendizagem. Esta iniciativa constitui uma **força real** para a companhia.

A cultura da L'Oréal se baseia em desempenho. Sua política de remuneração está alinhada com a cultura e inclui bônus com o objetivo de recompensar alto desempenho pessoal e engajamento, assim como desempenhos da equipe e da unidade comercial (L'ORÉAL, 2015c). Atualmente, este sistema está sendo desenvolvido em cada país no qual a L'Oréal atua. Ademais, o Grupo estabeleceu programa de participação mundial nos lucros conhecido como *Worldwide Profit Sharing - WPS* onde permite aos empregados compartilharem conhecimentos em seus países. Finalmente, a L'Oréal investe na segurança de seus funcionários uma vez que oferece programas como plano de saúde, planos de seguro por morte e incapacidade, aposentadoria e outros benefícios adicionais em conformidade com as regulamentações e práticas em cada país. Tais benefícios constituem uma **força real** para o Grupo L'Oréal.

A companhia possui uma premiação chamada *Beauty Shaker* que estimula a inovação e o empreendedorismo entre seus colaboradores. Esta é a maior premiação interna e distribui R\$ 90 mil em prêmios para os três melhores projetos de cada uma das categorias do prêmio: Inovação, Excelência e Sustentabilidade que representam valores alinhados à estratégia de negócio da empresa. Além do Brasil, a premiação já teve outras edições nos Estados Unidos, México, França, África do Sul, Oriente Médio, Inglaterra e Alemanha (L'ORÉAL, 2015d). Esta iniciativa permite que a empresa mantenha seus colaboradores em constante desenvolvimento e alinhados com seus compromissos institucionais e os funcionários têm seus esforços e capacidade reconhecidos publicamente e

financeiramente. Desta forma, pode-se dizer que a premiação constitui mais uma **força real** para a companhia.

Nota-se que a L'Oréal favorece a diversidade de seus colaboradores, permitindo assim novos conhecimentos e ideias que podem alavancar produtos inovadores e melhorados assim como desenvolvimento e melhoria de processos. Ademais, a adoção de premiação interna para que os funcionários desenvolvam melhorias e inovações evidencia como a companhia está orientada para inovação.

Diante do exposto, fica evidente que há predominância de forças no que concerne aos fatores organizacionais com exceção dos recursos financeiros que não puderam ser analisados.

4.6.

O desempenho do Grupo L'Oréal

O Relatório Anual divulgado pelo Grupo L'Oréal de 2014 evidencia a sua posição de líder mundial de cosméticos, apresentando em 2014 uma receita em vendas consolidadas 1,8% maior em relação a 2013. Os Gráficos 5 e 6 apresentam, respectivamente, o crescimento das vendas consolidadas nos últimos anos e a distribuição das vendas em diferentes moedas em 2014. Conforme exposto no Relatório, o mercado de cosméticos apresenta constante expansão, provando ser muito resiliente mesmo com as condições econômicas difíceis. Constatou-se que o comportamento do consumidor de cosméticos não mudou desde a crise, pois não houve desvalorização, banalização ou massificação do mercado. Pelo contrário, as aspirações dos consumidores por qualidade são mais altas do que nunca e eles estão sempre procurando tecnologia e novas ideias. Assim, o mercado de cosméticos continua em crescimento sendo liderado pela oferta e impulsionado pela inovação, onde os consumidores estão sempre à procura de qualidade, desempenho e resultados percebidos.

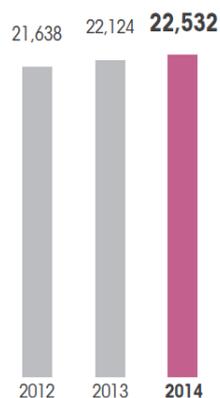


Gráfico 5 - Vendas consolidadas do Grupo L'Oréal - em milhões de euros
 Fonte: RELATÓRIO ANUAL L'ORÉAL, 2014.

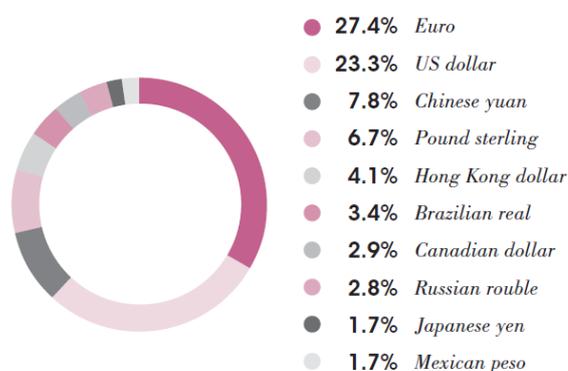


Gráfico 6 - Vendas consolidadas de 2014, distribuídas entre diferentes moedas
 Fonte: RELATÓRIO ANUAL L'ORÉAL, 2014.

Ao analisar os resultados de 2014 sob o ponto de vista das regiões geográficas, a América Latina apresentou crescimento de 10,0% em relação à 2013, a segunda maior taxa de crescimento, perdendo somente para a região composta pela África e Oriente Médio, conforme Figura 8. Em 2014, a venda consolidada da América Latina foi de 1,85 bilhões de euros, representando 8,6% das vendas de cosméticos do Grupo L'Oréal.

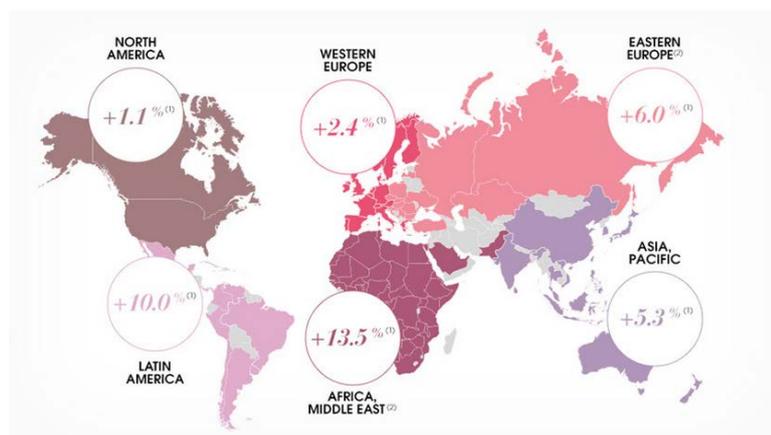


Figura 8 - Distribuição das vendas consolidadas de 2014 por Zona Geográfica
Fonte: L'ORÉAL, 2015.

De acordo com o Relatório Anual do Grupo L'Oréal de 2014, o Brasil proporciona tanto o crescimento da Divisão de Produtos Profissionais quanto da Divisão de Cosmética Ativa. Esta última contribui com o desenvolvimento de novos produtos dermo-cosméticos. O relatório chama atenção para o crescimento da marca Body Shop onde a adição das lojas do Empório Body Store no Brasil foi responsável por este movimento.

Recentemente, o Relatório de Meio de Ano do Grupo L'Oréal, publicado em 30 de julho de 2015, mostra que o Brasil passa por dificuldades econômicas, em virtude da reforma tributária do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados). No entanto, na Divisão de Cosmética Ativa, o Brasil mostra excelente desempenho nas vendas. As vendas consolidadas do Grupo L'Oréal como um todo apresentaram crescimento de 14,7% em relação ao mesmo período de 2014.

O Grupo L'Oréal apresentou despesa com pesquisa e desenvolvimento no valor de 760,6 milhões de euros em 2014, mantendo estável o percentual de 3,4% das vendas consolidadas.

No que tange ao compromisso firmado com a inovação, *Sharing Beauty With All*, o Relatório de Progresso 2014 mostra que a L'Oréal já apresenta 67% dos novos produtos com perfil ambiental ou social melhorado (não inclui maquiagem nem perfumes finos), 46% dos produtos novos ou renovados têm nova fórmula que utiliza matérias-primas obtidas de forma sustentável ou matérias primas derivadas de Química Verde, 54% dos produtos novos ou renovados têm um perfil ambiental melhorado graças à nova fórmula que reduz impacto

ambiental e 17% dos produtos novos ou renovados têm um perfil social melhorado em virtude do impacto social positivo.

De acordo com o Relatório de Progresso de 2014, 43% dos fornecedores estratégicos do Grupo foram avaliados e selecionados conforme seu desempenho ambiental e social e 50% dos fornecedores estratégicos concluíram uma auto avaliação de sua política de sustentabilidade com o apoio da L'Oréal.

4.7. As alianças estratégicas do Grupo L'Oréal

De acordo com o questionário respondido, 50% dos respondentes acreditam que a participação em alianças e PA/redes é parte fundamental da estratégia competitiva da L'Oréal, conforme Gráfico 7. Além disso, 100% dos respondentes acreditam que a inserção da L'Oréal em PAs/redes tem tido impacto positivo tanto no desenvolvimento e na comercialização de novos produtos no mercado quanto no desenvolvimento de melhorias significativas em seus produtos existentes e na comercialização destes. Com relação ao desenvolvimento de processos novos ou melhorados, 83% concordam que a inclusão da L'Oréal em PAs/redes gera um resultado positivo, conforme Gráfico 8. Quanto à inserção da L'Oréal em PAs/redes e não apenas em uma aliança, 100% dos respondentes concordam que pode constituir maiores oportunidades para a empresa. Entretanto, 50% deles concordam que a inclusão em PAs/rede e não apenas aliança pode também constituir maiores ameaças para a L'Oréal (Gráfico 9).

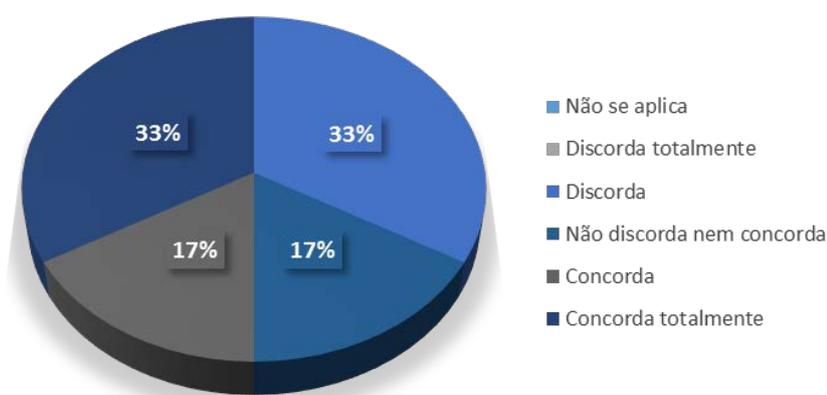


Gráfico 7 - Participação em alianças e PA/rede e a estratégia competitiva da L'Oréal
Fonte: própria

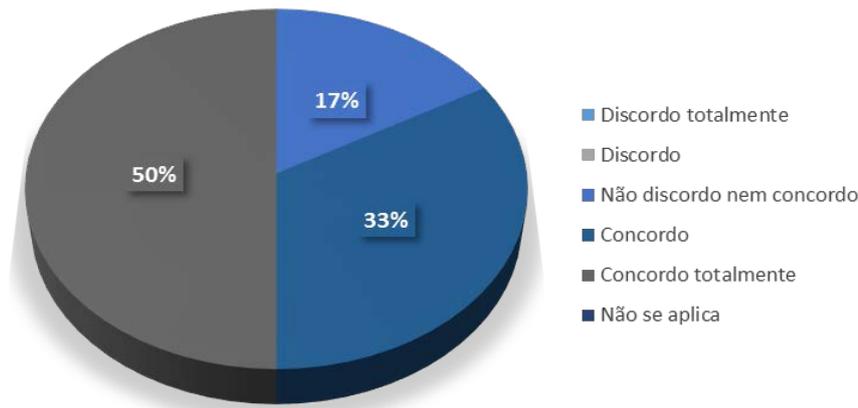


Gráfico 8 - Participação em PAs/rede e desenvolvimento de processos novos ou melhorados
Fonte: própria

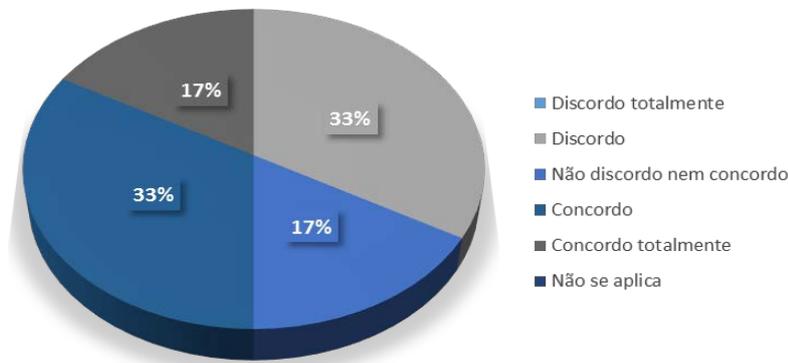


Gráfico 9 – Ameaças para L'Oréal constituídas pela participação em PAs/rede
Fonte: própria

No que tange à inovação, 66% dos entrevistados responderam que a participação em alianças e PAs/redes é parte fundamental da orientação estratégica à inovação da L'Oréal, conforme Gráfico 10. Todos os respondentes concordam que L'Oréal procura estabelecer relacionamentos voltados para inovação a fim de ocupar uma posição central na rede de valor da indústria de cosméticos global. A grande maioria concorda (84%) que os relacionamentos voltados à inovação ocupam uma posição central tanto na indústria de cosméticos da América Latina quanto na rede de valor da indústria de cosméticos de cada país onde a L'Oréal atua (Gráfico 11).

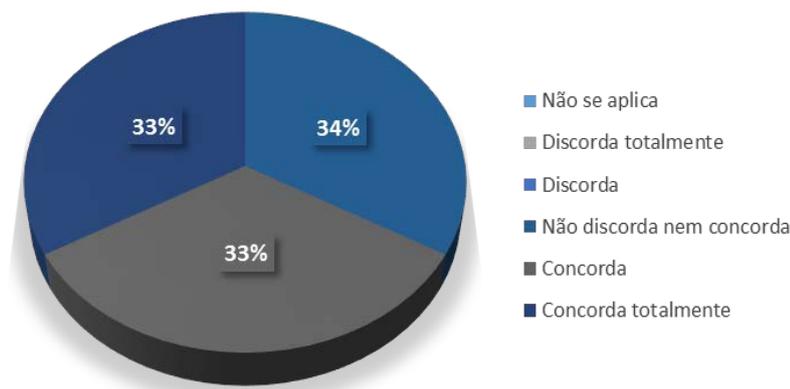


Gráfico 10 – Participação em alianças e PA/rede e orientação estratégica à inovação da L'Oréal
Fonte: própria



Gráfico 11 – Relacionamentos voltados à inovação e a rede de valor da indústria de cosméticos da América Latina e nos países onde a L'Oréal atua.
Fonte: própria

Os atores estratégicos mencionados como principais parceiros no PA/rede voltado à inovação do Grupo L'Oréal foram os **fornecedores, clientes, complementadores e entidades governamentais**, conforme o Gráfico 12. Dentre os fornecedores, foram citados nos questionários a Faber-Castell e a Intercos que possuem produção chamada *full-buy* onde elas detêm a tecnologia e a produção de produtos. A primeira fornece lápis de olhos enquanto que a segunda; pós compactos. Além destas, foi citado a Apla que possui um projeto junto com a L'Oréal chamado Wall to Wall onde foi instalada uma fábrica em São Paulo para realizar a produção de frascos plásticos. Esta aliança promove maior reação em relação à competitividade, menor custo de transporte além de diminuição de emissão de gás carbono.



Gráfico 12 - Principais parceiros do Grupo L'Oréal
Fonte: própria

O Gráfico 13 mostra como a L'Oréal busca estabelecer nos seus PAs/redes de alianças voltados à inovação com os seus principais parceiros estratégicos. De acordo com as respostas ao questionário, a L'Oréal busca no seu PA/rede, principalmente, com fornecedores, mas também com entidades governamentais, complementadores e clientes (83%).

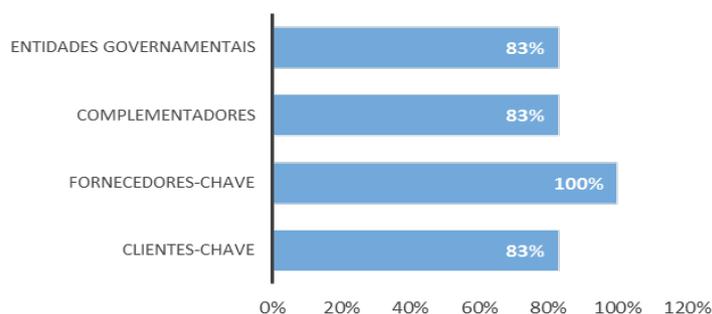


Gráfico 13 - Principais parceiros do Grupo L'Oréal no portfólio/rede de aliança voltado à inovação.
Fonte: própria

Dentre os fatores que motivam o estabelecimento de alianças estratégicas no PA/rede do Grupo L'Oréal, os mais citados pelos respondentes ao questionário foram aprendizagem com o parceiro e acesso a novos conhecimentos/informações com vistas a (i) desenvolver em conjunto e comercializar novos produtos para o mercado, (ii) realizar melhorias significativas em seus produtos existentes e na comercialização destes e (iii) desenvolver processos novos ou melhorados (ver Gráfico 14). Diante das respostas, pode-se concluir que principais motivos para estabelecer um PA/rede é de contribuir para a estratégia orientada à inovação da companhia.



Gráfico 14 - Fatores que motivam o estabelecimento de alianças que constituem PA/rede da L'Oréal

Fonte: própria

No que tange à participação da L'Oréal em tipos de alianças estratégicas, 50% dos respondentes consideram que a companhia participa tanto de alianças bilaterais quanto de multilaterais, conforme Gráfico 15.

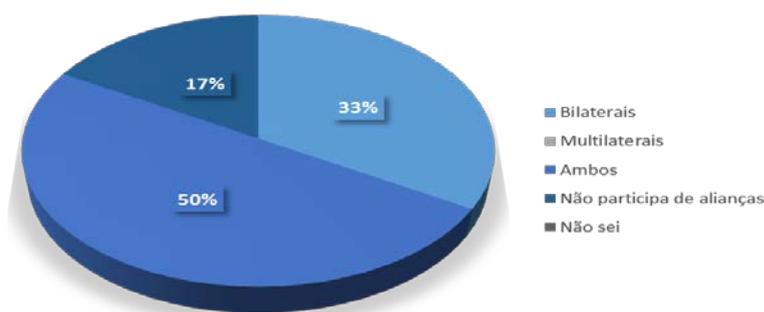


Gráfico 15 – Participação das alianças estratégicas da L'Oréal

Fonte: própria

O Quadro 12 detalha os principais tipos de alianças no PA/rede estabelecidos pelo Grupo L'Oréal com seus clientes, fornecedores, complementadores e entidades governamentais e associações de classe, bem como suas características em termos de estrutura, composição e modalidade no PA/rede da empresa.

Parceiro	Tipos de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Comercialização e/ou marketing em conjunto; - Acordo/contrato de prestação de serviços; - Acordo/contrato de promoção e propaganda; - P & D em conjunto; e - Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta densidade. - Posição central. - Escopo amplo. - Escopo internacional/global. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos-chave: Capital informacional, Recursos financeiros e recursos físicos. - Ricos em recursos-chave. - Alta complementariedade. - Volume abundante. - Acesso fácil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Natureza: colaborativa e <i>explorative</i>.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Acordo/contrato de fornecimento de outros insumos/materiais; - Acordo/contrato de prestação de serviços; - Desenvolvimento/Co-produção; e - Licenciamento de patente ou <i>know how</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta densidade. - Posição central. - Alta diversidade. - Escopo amplo. - Escopo internacional/global. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos-chave: Recursos financeiros, recursos físicos, talentos e habilidades e inovação. - Ricos em recursos-chave. - Alta complementariedade. - Volume satisfatório. - Acesso fácil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexão forte. - Natureza: colaborativa e <i>explorative</i>.
Complementadores	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento/Co-produção; - Comercialização e/ou marketing em conjunto; - Licenciamento de patente ou <i>know how</i>; - P&D em conjunto; e - Acordo/contrato de fornecimento de outros insumos/materiais 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta densidade. - Posição intermediária. - Alta diversidade. - Escopo restrito. - Escopo internacional/global e nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos-chave: Capital social, capital informacional, recursos tecnológicos, talentos e habilidades e inovação. - Ricos em recursos-chave. - Alta complementariedade. - Volume abundante. - Acesso fácil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Natureza: colaborativa e <i>explorative</i>.
Entidades governamentais e associações de classe	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento acionário minoritário; - P&D em conjunto; - Licenciamento de patente ou <i>know how</i>; - Desenvolvimento/Co-produção; - Acordo/contrato de prestação de serviços; - Participação acionária cruzada; - Acordo/contrato de promoção e propaganda; e - Comercialização e/ou marketing em conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta densidade. - Escopo nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos-chave: Capital social, capital informacional, recursos físicos e recursos financeiros. - Ricos em recursos-chave. - Baixa complementariedade. - Volume satisfatório. - Acesso fácil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexão média. - Natureza: colaborativa e <i>exploitative</i>.

Quadro 12 - Principais Alianças do PA/rede Grupo L'Oréal e suas características

Fonte: própria

Verifica-se que com clientes foram identificadas alianças notadamente as de pesquisa e desenvolvimento de produto. Tal fato, conforme mencionado anteriormente, pode ser verificado através de pesquisas junto aos clientes para entender às demandas e opiniões quanto aos produtos desenvolvidos pela companhia. Com isso, o capital informacional se apresenta como recurso-chave para estratégia orientada à inovação. A alta densidade proporciona uma maior transferência de conhecimento, solução de problemas e confiança, contribuindo à uma natureza colaborativa e *explorative* dessas alianças, que beneficiam a estratégia em questão.

Os fornecedores apresentam alianças para o fornecimento de insumos ou materiais que a L'Oréal não possui além de alianças de prestação de serviços, co-produção e licenciamento de patente ou *know-how*. A alta diversidade favorece o acesso à recursos diferentes que se tornam valiosos para as inovações da companhia. O escopo internacional/global favorece transferência de diferentes tipos de conhecimento. Verifica-se acesso fácil a esses recursos, alta complementariedade destes bem como recursos importantes por parte dos parceiros como físicos, financeiros, talentos e habilidades e insumos para inovação. Ademais, essas alianças apresentam uma natureza colaborativa e conexões fortes.

Os complementadores podem ser identificados como local (por exemplo, universidades ou institutos de pesquisa) quanto internacional/global (grifes de moda que desenvolvem junto com a companhia perfumes, por exemplo). Ricos em recursos-chave como capital social, informacional, recursos tecnológicos, talentos e habilidades e insumos para inovação. Essas alianças apresentam alta complementariedade e têm natureza colaborativa e *explorative*.

As entidades governamentais têm escopo nacional onde há baixa complementariedade. No entanto, há um volume satisfatório e rico em recursos-chave como capital social, informacional, recursos físicos e financeiros.

O questionário utilizado na pesquisa incluía como pergunta o estabelecimento de alianças com clientes no seu PA/rede como parte da sua estratégia de inovação. No Gráfico 16, a maioria dos respondentes concorda que as alianças com clientes contribuem tanto para o desenvolvimento de melhorias nos produtos existentes e sua comercialização (inovação incremental) quanto para o desenvolvimento e comercialização de novos produtos (inovação radical).



Gráfico 16 – Alianças com clientes como parte da sua estratégia de inovação.

Fonte: própria

Quanto aos fornecedores, 67% dos respondentes concordam que a L'Oréal estabelece alianças com fornecedores no seu PA/rede como parte da sua estratégia de inovar com desenvolvimento de melhorias nos produtos existentes e sua comercialização e desenvolvimento de processos novos ou melhorados, conforme Gráfico 17.



Gráfico 17 - Alíanças com fornecedores como parte da sua estratégia de inovação.

Fonte: própria

No que tange a alianças com novos entrantes no seu PA/rede, 50% dos respondentes discordam e 33% não discordam nem concordam que a L'Oréal estabelece alianças com novos entrantes como parte da sua estratégia de inovação seja para desenvolvimento e comercialização de novos produtos, para desenvolvimento de melhorias nos produtos existentes e sua comercialização quanto para desenvolvimento de processos novos ou melhorados.

Em relação aos complementadores, 100% dos respondentes concordam que a L'Oréal estabelece alianças com complementadores no seu PA/rede como parte da sua estratégia de inovação para desenvolvimento de melhorias nos produtos existentes e sua comercialização. Já 83% concordam que as alianças contribuem também para desenvolvimento de processos novos ou melhorados e desenvolvimento e comercialização de novos produtos.

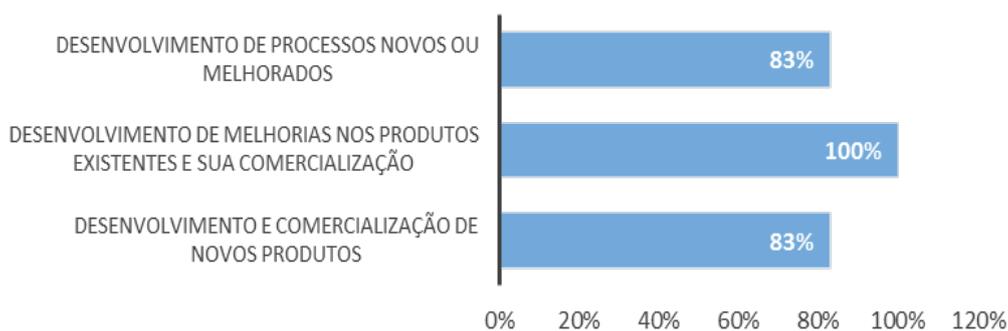


Gráfico 18 - Alíanças com complementadores como parte da sua estratégia de inovação.

Fonte: própria

Embora não esteja associado à inovação, cabe salientar as seguintes ações ou relações das entidades governamentais na ego-rede do Grupo:

- O projeto social global “*For Women in Science*” (“Para Mulheres na Ciência”, em português), parceria do Grupo L’Oréal com a UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), oferece apoio a pesquisadoras de todos os continentes, em diferentes momentos de suas carreiras. Ou seja, pode acontecer no estágio inicial da carreira de uma jovem pesquisadora como a celebração de uma carreira inteira comprometida com o avanço da ciência. Desde o lançamento do programa, 77 mulheres ganharam o prêmio L’Oréal – UNESCO, duas das quais receberam depois o prêmio Nobel (LOREAL, 2015).
- O programa “*Hairdressers Against AIDS*” (“Cabelereiros contra a AIDS”, em português), mais uma parceria do Grupo L’Oréal com a UNESCO. Tem como objetivo a promoção da saúde e prevenção da doença por meio de informações, ações e mecanismos que possam incentivar e apoiar comportamentos que evitem o risco de contágio, diminuindo o impacto do HIV no mundo. Este programa global já percorreu 37 países nos cinco continentes e envolveu mais de 1,5 milhão de cabelereiros no mundo.
- A L’Oréal Brasil apoia o programa “*Look Good Feel Better*” (“Sinta-se Melhor com Boa Aparência”, em português) da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). Este programa funciona desde 2011 e objetiva elevar a autoestima e a qualidade de vida de mulheres durante e depois do tratamento contra o câncer.
- Outro programa desenvolvido no Brasil pela marca La Roche-Posay em parceria com a Sociedade Brasileira de Dermatologia (SBD) é o Tour de Prevenção ao Câncer de Pele. Foi considerada a maior campanha médica do mundo pela Guinness World Records e seu objetivo é alertar os brasileiros sobre cuidados e prevenção ao câncer de pele e realizar atendimento dermatológico gratuito à população. Desde 2009, já foram percorridos 65.000 km de norte a sul do Brasil, atendendo mais de 14.000 pessoas e diagnosticando cerca de 1.200 casos suspeitos de câncer de pele, permitindo aos pacientes o tratamento da doença em estágio inicial.

- Registro de produtos desenvolvidos no Brasil obtido com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).
- Isenção de impostos municipais através de eventuais acordos com Prefeituras ou outras entidades governamentais.

Apesar das Fusões & Aquisições não fazerem parte do portfólio de alianças – PA/rede da L'Oréal, e sim das outras ligações importantes da ego-rede da empresa, elas serão mencionadas para fins da construção da rede. As cinco aquisições importantes são: Empório Body Store, Magic, Decléor e Carita, NYX e Niely.

Por meio da marca Body Shop, a L'Oréal Brasil adquiriu controle acionário de 51% do Empório Body Store, empresa brasileira de cosméticos artesanais. Estima-se que sua participação possa aumentar para 80% em seis anos. Para Body Shop é uma oportunidade para oferecer seus produtos complementados com novos itens que serão desenvolvidos localmente no Centro de Pesquisa da L'Oréal no Rio de Janeiro.

Com a aquisição da marca Magic, fabricante chinesa de máscaras faciais, o Grupo L'Oréal amplia suas operações na Ásia. Além disso, proporciona a liderança da L'Oréal em uma categoria que vem crescendo nos últimos anos e permitirá a aceleração do crescimento de suas próprias marcas na China por meio de uma maior rede de distribuição. Esta marca completa o portfólio de produtos da Divisão de Grande Público e constitui uma promissora perspectiva de desenvolvimento no Grupo. Há intenção da L'Oréal de desenvolver a marca chinesa, usando suas pesquisas avançadas e aplicadas no centro *China Research and Innovation* e em todo mundo.

Concluída em maio de 2014, a aquisição das marcas Decléor e Carita, da Shiseido, foi uma excelente oportunidade para a Divisão de Produtos Profissionais. Este momento marca a entrada da L'Oréal em novos canais de distribuição dentro do mercado de beleza profissional, incluindo *spas* e *resorts* especializados em produtos para a pele. Ademais, reforça o profundo compromisso da L'Oréal para a comunidade profissional da beleza. Decléor é reconhecida como líder em aromaterapia, oferecendo produtos e tratamentos com o poder dos óleos essenciais e extratos de plantas que aumentam os sentidos e promovem o relaxamento e bem-estar. Carita se dedica a transformar, reinventar e

realçar a beleza das mulheres de hoje, oferecendo um catálogo de produtos *premium* para pele com especialização em tratamentos anti-envelhecimento.

Em 30 de julho de 2014, foi finalizada a compra da marca americana de maquiagem NYX. Recentemente, essa marca teve o crescimento mais rápido do setor de cosméticos dos Estados Unidos, atingindo um segmento em expansão de consumidores socialmente conectados em virtude da sua estratégia de comunicação inovadora, desenvolvendo uma relação estreita com *vloggers* e seus produtos.

A marca Niely possui duas linhas emblemáticas: Cor & Ton (coloração dos cabelos) e Niely Gold (shampoos e cuidados para o cabelo) e desfruta de forte popularidade entre a classe média brasileira. Trata-se de um movimento estratégico para a L'Oréal Brasil e para sua atuação nos países Hispano-Americanos ao complementar os produtos oferecidos pela Divisão de Produtos Grande Público da L'Oréal Brasil.

Além destas aquisições, é importante mencionar a aquisição da *start-up* Coloright que desenvolve fibra capilar ótica através de tecnologia de leitura. Esta aquisição reforça a importância de pesquisa de cabelos realizada pelo Grupo L'Oréal.

As aquisições permitem ao Grupo L'Oréal não apenas de minimizar os efeitos causados pela concorrência, como também de explorar novos mercados ou competências do setor de cosméticos.

4.8. Implicações estratégicas das alianças do Grupo L'Oréal

A identificação das características relacionais da ego-rede global do Grupo L'Oréal permite uma análise das suas implicações estratégicas no âmbito da indústria de cosméticos, verificando se constituem oportunidades ou ameaças e no nível da empresa em termos de forças e fraquezas. Os Quadros 13, 14, 15 e 16 apresentam os resultados dessa análise com base na lista de referências do arcabouço SNA-IF de Macedo-Soares (2014) apresentada no Capítulo 2 (Dimensões 1, 2, 3 e 4) e nos resultados obtidos por meio dos questionários desta pesquisa.

Dimensão	Constructos	Valores (Resultado)	Nível da empresa		Nível da indústria	
			Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Estrutura da Rede de Alianças	Densidade	Alta com clientes, fornecedores, complementadores e entidades governamentais e associações de classe	Maiores recursos informacionais e acesso a estes. Força real.	Risco de compartilhamento de informações em nível internacional. Fraqueza potencial.	Exclusividade na matéria prima de fornecedores críticos no nível internacional. Oportunidade real.	
	Escopo	Amplio e internacional com clientes e fornecedores. Restrito, internacional e nacional com complementadores. Nacional com entidades governamentais e associações de classe.	Agilidade na replicação de trabalhos em outras zonas geográficas. Força real.		Parcerias globais tendem a multiplicar a importância e força da parceria com os atores. Oportunidade potencial.	
	Posição e centralidade	Central com clientes e fornecedores. Intermediária com complementadores.	Alta centralidade permite maior acesso à informação e recursos-chave. Força potencial.		Alta centralidade permite maior acesso à informação e recursos-chave. Oportunidade potencial.	Intensa competitividade na indústria por conhecimento da centralidade de competidores. Ameaça real.
	Configuração dos parceiros fontes				Alta diversidade com fornecedores e complementadores. Oportunidade real.	

Quadro 13 - Análise estratégica da L'Oréal – Dimensão 1: Estrutura da rede de alianças
Fonte: própria

As respostas ao questionário da pesquisa evidenciaram uma estrutura homogênea do PA/rede configurado pelas alianças com clientes, fornecedores e entidades governamentais e associações de classe. No PA/rede configurado pelas alianças do Grupo L'Oréal com clientes, fornecedores e entidades governamentais e associações de classe, os resultados dos questionários sugerem que este tem alta densidade. Clientes e fornecedores apresentam escopo amplo e internacional, e a L'Oréal possui posição de centralidade na rede. As entidades governamentais e associações de classe apresentam escopo nacional enquanto que os complementadores têm escopo restrito, internacional e nacional. As oportunidades e ameaças informados no Quadro 13 referem-se às alianças do PA/rede do Grupo L'Oréal com clientes e fornecedores, onde se pode verificar que há mais oportunidades que ameaças no nível da indústria e mais forças que fraquezas no nível da empresa.

Dimensão	Constructos	Valores (Resultado)	Nível da empresa		Nível da indústria	
			Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Composição da rede	Identidade da empresa focal e do parceiro Status da empresa focal e do parceiro	Ricos em recursos-chave com clientes, fornecedores, complementadores e entidades governamentais e associações de classe.	Oportunidade de acesso a distintos recursos vindos de diversos parceiros. Força potencial.		Oportunidade de acesso a distintos recursos vindos de diversos parceiros. Oportunidade potencial.	
	Acesso a fonte de recursos inovadores da empresa e dos parceiros	Acesso fácil com clientes, fornecedores, complementadores e entidades governamentais e associações de classe. Volume abundante com clientes e complementadores. Volume satisfatório com fornecedores e entidades governamentais e associações de classe.	Aumento do poder de barganha da empresa. Força real.	Diminuição do poder de barganha da empresa. Fraqueza real.	Oportunidade de desenvolvimento de relações duradouras e de surgimento de inovações. Oportunidade potencial.	

Quadro 14 – Análise estratégica da L'Oréal – Dimensão 2: Composição da rede
Fonte: própria

Em relação à composição do PA/rede, verifica-se que as alianças com clientes, fornecedores, complementadores e entidades governamentais e associações de classe são ricas em recursos-chave e de fácil acesso. Quanto ao volume, os recursos são abundantes no caso de clientes e complementadores e satisfatórios no caso de fornecedores e de entidades governamentais e associações de classe. No nível da indústria encontram-se, predominantemente, oportunidades, conforme Quadro 14, e no nível da empresa, predominantemente, forças.

Dimensão	Constructos	Valores (Resultado)	Nível da empresa		Nível da indústria	
			Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Modalidade dos laços	Força das ligações	Forte com fornecedores. Média com entidades governamentais e associações de classe.	Maior produtividade. Força real.		Maior produtividade. Oportunidade real.	Risco de criar relações improdutivas. Ameaça potencial.
	Natureza das ligações	Colaborativa com clientes, fornecedores, complementadores e entidades governamentais.	Beneficiam relações com empresas parceiras, indústria e ambiente externo. Força real.		Beneficiam relações com empresas parceiras, indústria e ambiente externo. Oportunidade real.	
		Explorative com clientes, fornecedores e complementadores. Exploitative com entidades governamentais e associações de classe.	Parceria <i>explorative</i> criam ambiente propício ao surgimento de inovações. Força potencial.	Parceria <i>exploitative</i> podem dificultar ou impedir o surgimento de inovações. Fraqueza potencial.	Parceria <i>explorative</i> criam ambiente propício ao surgimento de inovações. Oportunidade potencial.	Parceria <i>exploitative</i> podem dificultar ou impedir o surgimento de inovações. Ameaça potencial.

Quadro 15 - Análise estratégica da L'Oréal – Dimensão 3: Modalidade da Ligação da rede
Fonte: própria

Na dimensão da modalidade das ligações, a pesquisa evidenciou conexões fortes e colaborativas da L'Oréal com seus principais parceiros no seu PA/rede que geram oportunidades para ações produtivas de longo prazo para a indústria de cosméticos. Sob o ponto de vista da força das ligações, esta é percebida como forte com os fornecedores e média no caso de alianças com entidades governamentais e associações de classe. Quanto à natureza dos laços, a pesquisa revelou que estes são colaborativos no caso de alianças com clientes, fornecedores e entidades governamentais e associações de classe. Alianças do PA/rede do tipo *explorative* com clientes, fornecedores e complementares visam o desenvolvimento e a descoberta de novas competências junto aos parceiros, representando um ambiente propício ao surgimento de inovações. Alianças do tipo *exploitative* do PA/rede da empresa são estabelecidas principalmente com entidades governamentais e associações de classe. A maioria das alianças com clientes, fornecedores e complementares no PA/rede da L'Oréal podem ser caracterizadas como alianças para a geração de conhecimento, ou seja, de exploração, segundo tipologia de Lavie e Rosenkopf (2006).

Na lista de referência de fatores relacionais do SNA-IF de Macedo-Soares (2014), contemplou-se também a dimensão gerenciamento de rede. Infelizmente, não foi possível obter informações a respeito desta dimensão.

4.9.

A ego-rede e portfólio de alianças – PA/Rede do Grupo L’Oréal

Com base nos dados coletados pelos questionários e aplicação do modelo conceitual do ferramental de análise estratégica adotado (SNA-IF), elaborou-se a Figura 9 para representar o PA/rede do Grupo L’Oréal.

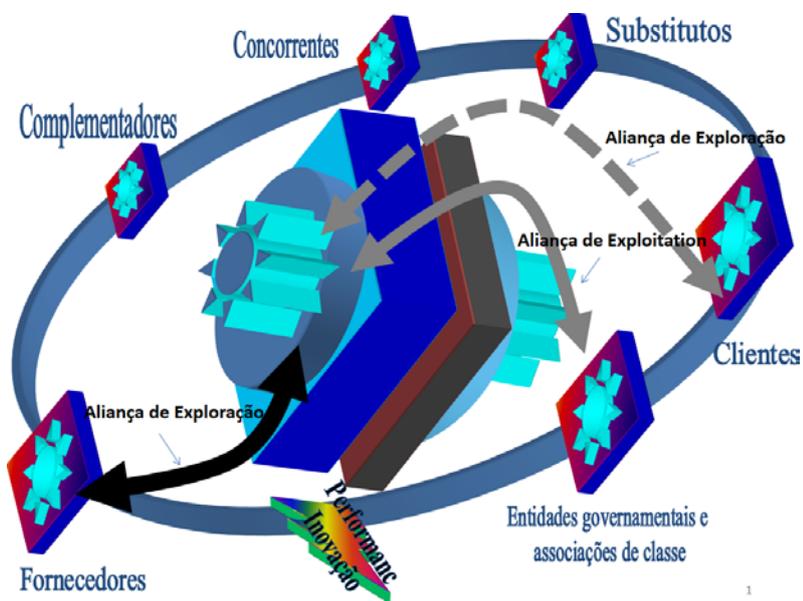


Figura 9 – O PA/rede do Grupo L'Oréal, destacando as alianças que são voltadas à inovação
Fonte: própria

A figura 9 apresenta os principais tipos de alianças com cada ator, conforme os resultados apresentados nesta pesquisa. Conforme exposto no Capítulo 2, as cores e formatos das setas assim como a espessura das linhas refletem as características das alianças que serão descritas a seguir. O tamanho dos blocos que representam os atores é proporcional à sua importância estratégica para o Grupo L’Oréal.

Os fornecedores, clientes e entidades governamentais e associações de classe possuem alianças estratégicas fortes e intensas com o Grupo L'Oréal. Os fornecedores possuem acordos de fornecimento de outros insumos/materiais e de prestação de serviços, desenvolvimento/co-produção e licenciamento de patente ou *know how* como aliança. Apresenta forte ligação, colaborativa e *explorative*.

Os clientes também são parceiros estratégicos do Grupo L'Oréal e realiza comercialização e/ou marketing em conjunto, acordo de prestação de serviços e de promoção e propaganda, P&D em conjunto e licenciamento de patente ou *know-how*. Trata-se de uma aliança colaborativa e *explorative*.

Os concorrentes foram representados na ego-rede para ilustrar as ligações por meio de aquisições que o Grupo L'Oréal fez ao longo dos anos.

As entidades governamentais e associações de classe realiza parceria através de investimento acionário minoritário, P&D em conjunto, licenciamento de patente ou *know how*, desenvolvimento/Co-produção, acordo de prestação de serviços, participação acionária cruzada, acordo/contrato de promoção e propaganda e comercialização e/ou marketing em conjunto. Trata-se de ligação média, *exploitative* e colaborativa.