

## 5 Discussão dos resultados

Este capítulo aborda os principais resultados da pesquisa e sua influência na resposta às perguntas intermediárias, levando-se em consideração o referencial teórico e as limitações do método de pesquisa. Desta forma, é importante ressaltar novamente as perguntas intermediárias:

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 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?*

No que se refere às limitações do método de estudo de caso, conforme abordado, cabe lembrar que o objetivo não é a generalização estatística dos resultados alcançados para utilização em outros casos. Deve ser vista como analítica, ou seja, para a construção de uma teoria e lições para os administradores. Assim, permitir a extensão da análise relacional para outros setores ou empresas do setor de cosméticos que competem globalmente.

As cinco primeiras perguntas intermediárias foram respondidas no Capítulo 4. A primeira pergunta foi respondida conforme item caracterização da estratégia competitiva do Grupo L'Oréal. É importante mencionar novamente a caracterização de estratégia Transnacional para a atuação global da L'Oréal,

identificada no caso do Brasil, uma vez que há um aumento no desenvolvimento de fórmulas e produtos específicos demandados por este mercado. Em consonância com Subramaniam e Venkatraman (2001) no que tange o impacto da transmissão internacional de conhecimento tácito na capacidade das companhias em desenvolver novos produtos transnacionais, a L'Oréal Brasil pode ser vista como um bom exemplo ao explorar o conhecimento global da companhia no desenvolvimento de cosméticos específicos para determinado mercado.

A segunda e terceira perguntas intermediárias também foram tratadas no Capítulo 4, onde há uma estrutura homogênea de redes de aliança com clientes, fornecedores e entidades governamentais e associações de classe. Estas redes de aliança apresentam alta densidade. Além disso, clientes e fornecedores apresentam escopo amplo e internacional e as entidades governamentais e associações de classe apresentam escopo nacional. Já os complementadores têm escopos restrito, internacional e nacional.

A quarta pergunta intermediária se refere às implicações estratégicas das PA/rede de alianças estabelecidas pelo Grupo L'Oréal no sentido de alavancar a inovação, explorada na seção 4.4 do Capítulo 4. Os resultados encontrados no que tange às implicações relacionais globais são confrontados com as implicações globais não relacionais em termos de oportunidades e ameaças afim de responder à quinta pergunta intermediária.

O Quadro 16 demonstra as ameaças identificadas na análise tradicional global. Pode-se perceber que quase todas podem ser neutralizadas através das alianças, evidenciando a contribuição da análise estratégica pela ótica relacional global em relação à análise tradicional global.

As ameaças 1 e 2 identificadas na análise tradicional tratam das questões políticas ligadas à produção e à venda de produtos cosméticos inovadores ou melhorados em vários países. Estas poderiam ser atenuadas através de alianças junto com entidades governamentais (por exemplo, realização de tratados comerciais entre países) que minimizaria a burocracia. Além disso, se houvesse alianças com concorrentes que facilitasse a negociação junto ao governo, seria possível agilidade na comercialização de produtos inovadores ou melhorados no mercado. Como não foram identificados estes tipos de alianças e as questões políticas não foram investigadas neste estudo, identificam-se como **ameaças reais** com uma **oportunidade potencial** que pode vir a ser explorada.

	Análise Tradicional Global	Análise Relacional Global	Implicação Resultante
1	<b>Ameaça Real:</b> Tempo de registro sanitário de produtos cosméticos nos órgãos de vigilância podem acarretar no atraso de lançamento de produtos.	<b>Oportunidade Potencial:</b> Alianças com entidades governamentais que poderiam facilitar os processos burocráticos. Alianças com concorrentes a fim de negociar junto ao governo.	<b>Ameaça Real</b>
2	<b>Ameaça Real:</b> Dificuldade de padronização global em virtude do atendimento das legislações locais.		
3	<b>Ameaça Real:</b> Quando os fatores sócio-culturais não são considerados no desenvolvimento de novos produtos.	<b>Oportunidade Real:</b> Alianças com clientes que podem constituir novos grupos de formadores de opinião (exemplo: blogueiras que realizam avaliação de produtos cosméticos) a fim de melhor atender ao público alvo.	<b>Oportunidade Real</b>
4	<b>Ameaça Potencial:</b> Alto grau de informação dos consumidores através da utilização das mídias sociais.		
5	<b>Ameaça Real:</b> Sensibilidade a preço dos consumidores.	<b>Oportunidade Real:</b> Desenvolvimento de produtos novos e/ou inovadores a preços mais acessíveis através de pólos de desenvolvimento regional e parceiros globais.	<b>Oportunidade Real</b>
6	<b>Ameaça Potencial:</b> Baixo custo de mudança dos consumidores.		
7	<b>Ameaça Real:</b> Alto grau de dependência em relação a certos fornecedores.	<b>Oportunidade Real:</b> Diversificação no estabelecimento de alianças com fornecedores com possibilidade de abastecimento de outras regiões demográficas.	<b>Oportunidade Real</b>
8	<b>Ameaça Real:</b> Diversificação do mercado através da venda direta que não é explorada pelo Grupo L'Oréal.	<b>Oportunidade Potencial:</b> Estabelecimento de alianças estratégicas com o objetivo de promover a exploração do mercado <i>door-to-door</i>	<b>Oportunidade Potencial</b>
9	<b>Oportunidade Real:</b> Alta barreira de entrada devido a elevada capacidade técnica e produtiva.	<b>Oportunidade Potencial:</b> Alianças com institutos de pesquisa a fim de desenvolver produtos inovadores e/ou novos.	<b>Oportunidade Potencial</b>
10	<b>Ameaça Real:</b> Entrada de novas empresas de cosméticos no Brasil.		
11	<b>Ameaça Real:</b> Competição acirrada na indústria tanto em nível global quanto local.	<b>Oportunidade Real:</b> Pólo de desenvolvimento de produtos inovadores e/ou novos voltados para público-alvo específico, almejando melhor atendimento às demandas dos consumidores e criando oportunidades para novas alianças regionais e globais.	<b>Oportunidade Real</b>
12	<b>Oportunidade Potencial:</b> Possibilidade de complementariedade de competências com outras indústrias para desenvolvimento de produtos inovadores.	<b>Oportunidade Real:</b> Novas alianças com diferentes indústrias para criação de novos lançamentos ou produtos inovadores.	<b>Oportunidade Real</b>

Quadro 16 – Comparação das implicações estratégicas nas perspectivas tradicional global e relacional global

Fonte: própria

As ameaças 3 e 4 tratam dos fatores socioculturais e do grau de informação dos consumidores obtidos através das mídias digitais. Para mitigá-las, a **oportunidade real** identificada é criar proximidade com clientes e formadores de opinião através das mídias digitais. Conforme mencionado anteriormente, o Grupo L'Oréal apresenta *sites* na Internet e investe em páginas em vários sites de relacionamento, promovendo ações para envolvimento dos consumidores conectados. A fim de promover seus produtos e divulgar lançamentos, algumas marcas realizam encontros com blogueiras e jornalistas. Além disso, Pesquisa e Desenvolvimento tem um trabalho conjunto com os consumidores onde os observam e os ouvem com a finalidade de desenvolver produtos inovadores e melhorados que atendam às suas necessidades.

As ameaças 5 e 6 se referem à sensibilidade a preço dos consumidores e ao baixo custo de mudança em relação aos produtos cosméticos. Estas ameaças estão sendo minimizadas através do desenvolvimento de produtos inovadores ou melhorados no pólo de desenvolvimento da L'Oréal Brasil e em outros *hubs* situados em outros países. Com isso, a companhia consegue atender às necessidades dos consumidores e minimizar os preços. O pólo de desenvolvimento da América Latina consolida os laboratórios de P&D, equipes de *Marketing* de criação e equipes operacionais localizados no Brasil. Esse pólo é responsável tanto pelo desenvolvimento de produtos voltados para o público local como também forma alianças com parceiros, principalmente fornecedores. De acordo com os conceitos de Johanson e Vahle (2003, 2009), as relações de negócios através de pólo de desenvolvimento podem gerar potencial para aprendizagem, confiança, abertura à novos mercados e construção de novos relacionamentos.

Conforme mencionado no Capítulo 4, os fornecedores da indústria de cosméticos tendem a vender tanto para a L'Oréal quanto para seus concorrentes. Adicionalmente, as companhias de cosméticos tendem a ser dependentes de seus fornecedores para produção e abastecimento do mercado (sétima ameaça). Desta forma, para minimizar esta dependência, a diversificação de fornecedores tanto no sentido de procurar diferentes empresas parceiras como aquelas com atuação em diferentes áreas geográficas poderia gerar uma **oportunidade real** para o Grupo L'Oréal. Ademais, a L'Oréal poderia desenvolver produtos inovadores e melhorados com matérias primas e embalagens diferentes de seus concorrentes, gerando maior diferenciação no mercado.

A oitava ameaça identificada se refere à modalidade de vendas diretas no setor de cosméticos (*door-to-door*) não explorada pela L'Oréal, mas praticada por empresas de cosméticos como Avon, Natura e Jequiti no Brasil. Uma **oportunidade potencial** seria a entrada da L'Oréal nessa modalidade através de formação de alianças com empresas especializadas neste segmento. Até a conclusão desta pesquisa, não houve interesse da companhia na exploração desse nicho.

As ameaças 9 e 10 se referem, respectivamente, à alta barreira de entrada no setor de cosméticos e a entrada de novas companhias no Brasil. Os pólos de desenvolvimento localizados em diferentes países ao redor do mundo são voltados ao atendimento dos mercados locais. Desta maneira, seus lançamentos estão voltados aos públicos-alvo locais e proporcionam oportunidades para formação de alianças mais fortes com fornecedores e clientes. Então, pode-se dizer que neutralizam as ameaças de competitividade e potencializam a alta barreira de entrada no setor além de impulsionarem oportunidade potencial para alcance de mais consumidores.

A indústria de cosméticos apresenta competição acirrada tanto no nível global quanto local. A fim de mitigar esta ameaça real, torna-se uma **oportunidade real** a criação de pólo de desenvolvimento de produtos inovadores e/ou novos voltados para público-alvo específico para melhor atendimento às demandas dos consumidores e criar oportunidade para novas alianças regionais e globais. O Grupo L'Oréal, conforme mencionado anteriormente, apresenta tais pólos, denominados *hubs* onde possuem equipes de formulação de novos produtos, desenvolvimento de Pesquisa e Desenvolvimento e concepções de produtos inovadores, além de equipes industriais que buscam otimizar as operações de cada região.

Devido à complementariedade de competências com outros setores, uma **oportunidade potencial** se refere à possibilidade de complementariedade de competências entre o Grupo L'Oréal e seus parceiros. Isto permite o desenvolvimento de produtos inovadores e/ou novos que atendam às demandas do mercado. Conforme visto anteriormente no Capítulo 4, a L'Oréal desenvolveu em parceria com a Danone o produto Innéov na Divisão de Cosmética Ativa além de parceria com marcas da moda como Giorgio Armani, Ralph Lauren, Yves Saint Laurent e outras que complementam a *expertise* do Grupo L'Oréal na produção de perfumes.