

## 6

### Considerações finais

Sabe-se que há uma crise mundial onde muitos setores sofreram perdas de crescimento. Entretanto, o setor de cosméticos não apresentou esta mesma tendência, movimentando bilhões de dólares em 2014.

O Brasil é o terceiro maior mercado em consumo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, atrás apenas dos Estados Unidos e China. Em relação à América Latina, o país é considerado uma grande potência, representando mais que a metade deste mercado. Muitas marcas ou empresas perceberam a sua importância e começaram operações no Brasil, aumentando a competitividade do setor e estimulando o desenvolvimento de produtos inovadores para melhor atendimento do mercado consumidor.

Para melhor competir neste setor, as companhias constituíram portfólio/redes de alianças que proporcionam desempenho alavancado em inovação e aumento da vantagem competitiva.

A L'Oréal é uma das empresas que vem investindo constantemente em pesquisa e desenvolvimento de produtos inovadores além de constituir portfólio/redes de alianças locais e internacionais com clientes, fornecedores, entidades de classe e governamentais e complementadores. Por este motivo, esta pesquisa utilizou a companhia como estudo de caso e focou na seguinte questão: *“Como a L'Oréal Brasil está assegurando a adequação de sua estratégia ao contexto competitivo, considerando seu portfólio/rede de alianças – PA/rede - locais e internacionais e a orientação à inovação do Grupo L'Oréal?”*

Para responder à questão central, foi utilizado o *framework* SNA-IF que apresenta um grande potencial para apreender as percepções relacionais para o planejamento estratégico das empresas que se utilizam de PA/redes para alavancar a inovação. Ademais, permite perceber diferenças significativas ente empresas que utilizam ou não PA/rede para alavancar a inovação.

É imprescindível destacar que a discussão dos resultados foi realizada através das respostas às perguntas intermediárias para a conclusão sobre a questão central. Por meio das respostas às perguntas intermediárias 1, 2 e 3, pode-se entender a caracterização estratégica do Grupo L'Oréal e da L'Oréal Brasil bem como a identificação de suas alianças estratégicas. Além disso, foi possível a contextualização da realidade estratégica relacional do estudo de caso. Por sua vez, as duas perguntas intermediárias seguintes proporcionaram um maior aprofundamento sobre as implicações estratégicas do PA/rede de alianças estabelecidas pela L'Oréal e as contribuições da análise através da ótica relacional global.

Com base nos resultados levantados e na discussão conduzidos nos Capítulos 4 e 5, percebe-se que o Grupo L'Oréal apresenta estratégia de diferenciação por inovação. Isto reflete o reconhecimento dos investimentos em Pesquisa e Inovação realizados nos últimos anos pelo Grupo que permitiram alavancagem da qualidade, performance e design de seus produtos.

No que tange à análise do tipo de estratégia de empresas multinacionais, o Grupo é caracterizado como Transnacional. Tal fato pode ser entendido pela existência dos pólos de desenvolvimento de produtos situados em diversas regiões demográficas para atendimento das necessidades locais. Além disso, cabe ressaltar que proporciona a exploração de oportunidades globais onde é possível atingir uma maior parcela da população mundial e minimizar a ameaça de competitividade global.

A L'Oréal apresenta uma estrutura homogênea de redes de aliança com clientes, fornecedores e entidades governamentais e associações de classe. Estas redes de aliança apresentam alta densidade, mostrando que há maior transferência de conhecimento, solução de problemas e confiança na interação da L'Oréal com o PA/rede. Além disso, clientes e fornecedores apresentam escopo amplo e internacional. A formação e consolidação de alianças estratégicas com clientes e fornecedores permite uma maior reatividade às demandas de mercado e uma melhor exposição dos produtos lançados para o público-alvo. As entidades governamentais e associações de classe apresentam escopo nacional, uma vez que são realizadas alianças com ABHIPEC e órgãos reguladores. Já os complementadores têm escopos restrito, internacional e nacional. Isto pode ser verificado pelas parcerias com marcas de moda Giorgio Armani, Yves Saint

Laurent e outros no desenvolvimento de perfumes na divisão de Luxo e médicos com produtos de Cosmética Ativa.

A presença global do Grupo L'Oréal contribui para a formação de portfólio/rede de alianças estratégicas sólidas com diversos atores globais ou aqueles que estejam buscando expandir sua atuação. Além disso, é possível a identificação de sinergias entre diferentes mercados ao redor do mundo. Desta forma, com base nas discussões, conclui-se que é verificada a adequação estratégica da L'Oréal Brasil, considerando seu portfólio/rede de alianças voltados à inovação e o contexto global onde o Grupo L'Oréal está inserido.

Cabe aqui mencionar que uma limitação encontrada nesta pesquisa foi a dificuldade de obtenção de maior número de respondentes ao questionário. Essa dificuldade pode ser justificada pela falta de tempo dos colaboradores em virtude de constantes visitas de representantes franceses à L'Oréal Brasil e a demanda por diversos relatórios exigidos pela direção da companhia brasileira.

Vale ressaltar que esta pesquisa permite oportunidade para futuras pesquisas. Uma possível extensão da aplicação da pesquisa às outras filiais do Grupo L'Oréal para confrontação com os resultados obtidos nesta pesquisa. Além disso, poderia ser realizada uma pesquisa aplicando a metodologia em questão em outros setores econômicos.

Apesar da limitação e da proposta para complementação futura deste estudo, a pesquisa aqui concluída acarretou importantes lições como a contribuição acadêmica com aplicação prática do ferramental e constructos que auxiliem na análise e gestão estratégica de companhias internacionais ou globais orientadas à inovação através de PA/redes de alianças estratégicas. No que tange à contribuição empresarial, o trabalho auxilia as empresas a identificarem oportunidades no que tange a PA/rede de alianças estratégicas para alavancar inovação. O estudo do caso L'Oréal ressalta a importância da formação de alianças estratégicas com diferentes atores globais. Tais alianças contribuem para o aproveitamento de oportunidades com diversos atores que possuam competências complementares e possam trabalhar em conjunto em um ambiente propício ao surgimento de inovações.