

5 Discussão dos resultados

Este capítulo discute os principais resultados da pesquisa e sua influência na capacidade de resposta às perguntas intermediárias, à luz do referencial teórico apresentado e levando em consideração as limitações do método de pesquisa. Para tal, cabe lembrar as perguntas intermediárias:

1. *Qual é a estratégia de atuação global da L'Oréal?*
2. *Qual é a estratégia de atuação da L'Oréal América Latina?*
3. *Quais são as alianças da L'Oréal?*
4. *Como a estratégia da L'Oréal América Latina contribui para tornar a empresa mais forte e flexível?*
5. *Quais são as implicações estratégicas das alianças estabelecidas pela L'Oréal na constituição de oportunidades e ameaças no âmbito da indústria de cosméticos?*
6. *De que forma os resultados da análise estratégica pela ótica relacional global complementam os resultados da análise tradicional global?*

Em relação às limitações do método de estudo de caso, conforme comentado, cabe lembrar que o objetivo não é generalizar os resultados para outras empresas, mas sim contribuir para a construção da teoria, estendendo a análise relacional da pesquisa maior para o caso de empresas que competem globalmente no setor de cosméticos.

As duas primeiras perguntas intermediárias foram respondidas em detalhes no Capítulo 4, com a caracterização da estratégia do Grupo L'Oréal. Contudo, cabe aqui retomar a caracterização de estratégia Transnacional para a atuação global da L'Oréal, notadamente identificada no caso da América Latina, considerando o número crescente de desenvolvimentos de fórmulas e produtos específicos para atendimento ao mercado dessa região. Em linha com Subramaniam & Venkatraman (2001) a respeito do impacto da transmissão

internacional de conhecimento tácito na capacidade das empresas em desenvolver novos produtos transnacionais, o caso da L'Oréal América Latina torna-se um bom exemplo ao explorar a *expertise* global da empresa em produtos cosméticos no desenvolvimento de produtos específicos para determinado mercado.

A terceira pergunta intermediária também foi tratada no Capítulo 4, mas cabe aqui comentar o seguinte achado: apenas as alianças com clientes e fornecedores são fortes, numerosas e estratégicas. Apesar dos complementares e entidades governamentais terem sido mencionados como atores com os quais o Grupo L'Oréal estabelece alianças, foram poucos casos de alianças estratégicas com esses atores, o que pode representar uma oportunidade de ampliação de alianças com estes atores.

Ademais, as entrevistas complementares evidenciaram uma diferença entre a força das alianças da L'Oréal América Latina e a força das alianças da L'Oréal Europa. Sob o ponto de vista das relações com fornecedores, essa diferença na Europa explica-se pela maturidade da indústria como um todo que contribui para a consolidação de alianças de longo prazo nesse continente, enquanto na América Latina a perspectiva dominante ainda é de curto ou médio prazo. Sob o ponto de vista dos clientes, por mais que o reconhecimento da marca L'Oréal seja claramente mundial, o destacado reconhecimento do Grupo na Europa auxilia no estabelecimento de relações significativamente mais duradouras e colaborativas com os varejistas, gerando uma maior exposição das marcas do Grupo. Para fins da discussão dos resultados da pesquisa, essa diferença é vista como um potencial de aproximação da L'Oréal América Latina com seus parceiros, como forma de contribuir para a sustentação da vantagem competitiva do Grupo L'Oréal em suas diferentes regiões de atuação.

A quarta pergunta intermediária pode ser respondida com base na caracterização da estratégia da L'Oréal América Latina e nos relatos dos respondentes às perguntas abertas do questionário e nas entrevistas complementares. A estratégia Transnacional da L'Oréal América Latina, notadamente evidenciada pela constituição de um pólo de desenvolvimento de produtos específicos para essa região, contribui para tornar o Grupo L'Oréal mais forte ao buscar a aproximação com novos consumidores potenciais, em linha com o objetivo estratégico declarado pelo Grupo de conquistar um bilhão de consumidores adicionais. Essa estratégia contribui ainda para tornar o Grupo

L'Oréal mais flexível ao possibilitar a “exportação” de produtos criados no pólo da Zona América Latina para outras regiões de atuação da L'Oréal. No Brasil, país onde está localizado o pólo de desenvolvimento de produtos da Zona América Latina, existem 7 dos 8 tipos de cabelos encontrados no mundo, o que evidencia a diversidade dos estudos de produtos capilares conduzidos nesta região geográfica e o potencial das produções desta região serem aplicadas em outros mercados. Um exemplo real de desenvolvimento da L'Oréal América Latina replicado para o resto do mundo é a gama de produtos capilares Elsève Reparação Total 5. A percepção de que as brasileiras usavam muitos produtos para os cabelos, e mesmo assim por vezes não ficavam satisfeitas, resultou na criação dessa gama que possui o *slogan* “Cinco problemas, uma solução!”. Além de estar entre os produtos capilares mais vendidos no Brasil, a gama foi lançada e tem resultados fortes em toda a Zona América Latina e também na Europa.

A quinta pergunta intermediária diz respeito às implicações estratégicas das alianças estabelecidas pelo Grupo L'Oréal, questão que foi explorada na seção 4.6 do Capítulo 4. Aqui comparam-se os resultados pertinentes às implicações em termos de oportunidades e ameaças relacionais globais com os relativos às implicações globais não relacionais (passo 6 da metodologia de análise estratégica adotada). Por meio dessa comparação, busca-se resposta à sexta pergunta intermediária.

	Análise Tradicional Global	Análise Relacional Global	Implicação Resultante
1	Ameaça Real: Produtos importados são suscetíveis à estabilidade política entre o país exportador e o importador.	Oportunidade Potencial: Alianças com entidades governamentais que possam eventualmente facilitar os processos burocráticos.	Ameaça Real
2	Ameaça Real: Tempo de registro sanitário de produtos cosméticos nos órgãos de vigilância pode atrasar lançamentos de produtos.		
3	Ameaça Real: Quando os fatores sócio-culturais não são levados em conta no desenvolvimento de novos produtos.	Oportunidade Real: Estabelecimento de alianças com clientes ou grupos formadores de opiniões (exemplo: blogueiras que avaliam produtos cosméticos) para melhor entendimento do público-alvo.	Oportunidade Real
4	Ameaça Potencial: Alto grau de informação dos consumidores, que cresce através das mídias digitais.		
5	Ameaça Real: Sensibilidade a preço dos consumidores.	Oportunidade Real: Desenvolvimento de produtos a preços mais acessíveis, por meio de pólo de desenvolvimento regional e parceiros globais.	Oportunidade Real
6	Ameaça Potencial: Baixo custo de mudança dos consumidores.		
7	Ameaça Potencial: Falta de agilidade na seleção de fornecedores pela alta exigência do Grupo L'Oréal quanto à qualificação dos mesmos.	Oportunidade Real: Estabelecimento de alianças de longo prazo com fornecedores que garantam a qualidade, segurança e responsabilidade social exigidas pela L'Oréal.	Oportunidade Real
8	Ameaça Real: Alto grau de dependência em relação a certos fornecedores.	Oportunidade Real: Diversificação no estabelecimento de alianças com fornecedores, e possibilidade de abastecimento de outras regiões geográficas.	Oportunidade Real
9	Ameaça Real: Diversificação do mercado por meio das vendas diretas (<i>door-to-door</i>), não explorado pela L'Oréal.	Oportunidade Potencial: Estabelecimento de alianças estratégicas para exploração do mercado <i>door-to-door</i> .	Oportunidade Potencial
10	Ameaça Real: Competição acirrada na indústria, nos níveis global e local.	Oportunidade Real: Pólo de desenvolvimento de produtos voltados para públicos-alvo específicos, buscando maior aproximação às demandas dos consumidores, e criando oportunidades para novas alianças regionais e globais.	Oportunidade Real
11	Ameaça Real: Baixa barreira de entrada em termos de custos e complexidade da indústria.		
12	Oportunidade Potencial: A maior parte da receita de vendas do Grupo L'Oréal é conquistada com menos de 15% da população mundial como consumidores.		
13	Oportunidade Potencial: Possibilidade de complementariedade de competências com outras indústrias para desenvolvimento de produtos inovadores.	Oportunidade Real: Estabelecimento de novas alianças com indústrias diversas, como a alimentícia ou de serviços, para potencializar novos lançamentos.	Oportunidade Real

Quadro 1 – Comparação das implicações estratégicas nas perspectivas tradicional global e relacional global

No Quadro 16 fica claro que das ameaças identificadas na análise tradicional global, muitas podem ser neutralizadas por meio das alianças, evidenciando-se a contribuição da análise estratégica pela ótica relacional global

em relação à análise tradicional global. Os resultados apresentados no Quadro 16 são brevemente explicados a seguir.

As ameaças reais identificadas com os números 1 e 2 na análise tradicional referem-se essencialmente a questões políticas inerentes à produção e comercialização de produtos cosméticos em diferentes países do mundo, e poderiam ser amenizadas com base em alianças com entidades governamentais interessadas como, por exemplo, tratados comerciais entre países. Como a pesquisa não identificou casos de alianças nesse sentido, e como as questões políticas eventualmente envolvem processos que não foram investigados neste estudo, coloca-se aqui como uma ameaça real mantida, com uma oportunidade potencial a ser investigada e explorada.

Já as ameaças 3 e 4 referem-se a fatores sócio-culturais dos consumidores e ao seu alto grau de informação por meio das mídias digitais na atualidade. A oportunidade real identificada para amenizá-las é a proximidade com clientes e formadores de opinião nas mídias digitais, uma tendência evidente no mercado de bens de consumo mundial. O Grupo L'Oréal possui *sites* na Internet para suas diferentes marcas e vem investindo em páginas no *Facebook* com ações promocionais para os consumidores conectados. Para eventos de promoção de produtos, algumas marcas promovem encontros com blogueiras, além de jornalistas, para divulgar os lançamentos.

As ameaças 5 e 6 dizem respeito à sensibilidade a preço dos consumidores, especialmente no caso de produtos de grande público, e ao baixo custo de mudança dos consumidores de produtos cosméticos. Tais ameaças estão sendo neutralizadas com o desenvolvimento de produtos no pólo da América Latina, que visam o atendimento às demandas dos consumidores regionais e consideram a necessidade de buscar sempre preços mais acessíveis aos consumidores. O pólo de desenvolvimento da América Latina, como introduzido na seção 4.3, é a consolidação de laboratórios de P&D, equipes de *Marketing* de criação e equipes operacionais focados na Zona América Latina e baseados no Brasil. Esse pólo permite não apenas a criação de produtos voltados especificamente para o público da região, como também a organização industrial regional que facilita a formação de alianças principalmente com os fornecedores. A equipe de Compras da América Latina possui a visão das necessidades dos diferentes países da região e tem contato com as equipes de Compras de outras regiões, permitindo ampliação

de alianças nos casos de necessidade de abastecimento a partir de países em outras regiões geográficas. Utilizando os conceitos de Johanson & Vahle (2003, 2009), as relações de negócios propiciadas pelo pólo de desenvolvimento oferecem potencial para aprendizagem e construção de confiança, mas também para a entrada em novos mercados e desenvolvimento de novos relacionamentos, que podem vir a abrir portas para outros novos mercados.

A ameaça potencial 7 refere-se à falta de agilidade na definição de fornecedores que ocorre como resultado das exigências do Grupo L'Oréal para validação de um contrato de fornecimento, uma medida de segurança do Grupo para evitar outras ameaças provenientes do relacionamento com fornecedores, como por exemplo a responsabilidade social deles. A oportunidade real identificada que neutraliza essa ameaça é o estabelecimento de alianças de longo prazo com os fornecedores que garantem os níveis de exigência do Grupo L'Oréal. Essa oportunidade, por sua vez, pode incorrer na ameaça real 8, que é a dependência da L'Oréal em relação a determinados fornecedores. Uma oportunidade real que mitiga essa ameaça é a diversificação de fornecedores, não apenas no sentido de procurar diferentes empresas parceiras, mas também empresas com atuação em diferentes áreas geográficas.

A ameaça real identificada pelo número 9 é a modalidade de vendas diretas no setor de cosméticos (*door-to-door*), que tem significativa representatividade na América Latina e não é explorada pela L'Oréal. Uma oportunidade potencial evidente seria a entrada da L'Oréal nesse mercado, que pode ser viabilizada pela formação de alianças com associações especializadas em vendas diretas e empresas para a contratação de consultoras. Até a data de conclusão desta pesquisa o posicionamento oficial da empresa é de não interesse na exploração desse nicho.

As ameaças 10 e 11, referentes à competição acirrada na indústria de cosméticos e à baixa barreira de entrada nessa indústria, foram agrupadas com a oportunidade potencial 12 (baixa penetração de consumidores do grupo L'Oréal em relação à população mundial) pelo reconhecimento da oportunidade real de conquistar novos mercados. Os pólos de desenvolvimento da Zona América Latina e de outras regiões geográficas são voltados a mercados específicos, logo focalizam seus lançamentos nos públicos-alvo locais, além de criarem oportunidades para alianças mais fortes com fornecedores e clientes por, de certa

forma, agruparem a necessidade dos diferentes países da região. Dessa forma, são vistos como neutralizadores das ameaças de alta competitividade e baixa barreira de entrada na indústria e impulsionadores da oportunidade potencial de conquista de consumidores adicionais.

Por fim, a oportunidade potencial 13 diz respeito à possibilidade de complementaridade de competências entre o Grupo L'Oréal e seus parceiros no sentido de desenvolver produtos inovadores, já explorado em casos como o Inneov, anteriormente explicitado. A oportunidade real identificada é a busca por novas alianças complementares com indústrias diversas para trazer mais exemplos de alianças de sucesso com essa categoria de ator estratégico.