

6

Considerações finais

Preliminarmente, cabe lembrar a questão central: *“A estratégia competitiva da L’Oréal América Latina é adequada à indústria de cosméticos, considerando suas alianças e o contexto global do Grupo L’Oréal nesta indústria?”*. A discussão é conduzida com o direcionamento do oitavo passo da metodologia Global SNA que, para a análise no nível da indústria da L’Oréal América Latina, sugere a seguinte questão: *“A estratégia global ou transnacional, dadas suas características, tem o potencial de explorar não apenas oportunidades do macro-ambiente global (potenciais e reais), como também aquelas oferecidas pela rede de alianças, minimizando ameaças (potenciais e reais) impostas pelo macro-ambiente global e pela rede?”*

De acordo com os resultados levantados e com a discussão conduzida nos Capítulos 4 e 5, percebe-se que a estratégia Transnacional do Grupo L’Oréal, evidenciada pela criação de pólos de desenvolvimento como o caso da Zona América Latina, permite a exploração de oportunidades do macro-ambiente global como o potencial de atingir uma maior parcela da população mundial (além dos menos de 15% verificados hoje), mitigando a ameaça da acirrada competitividade global e da baixa barreira de entrada do setor de cosméticos. Tal contexto permite também a exploração de oportunidades oferecidas pela rede, como o estabelecimento ou consolidação de alianças de longo prazo com distintos fornecedores globais que cumpram com as exigências de qualidade, segurança e responsabilidade social exigidas pelo Grupo L’Oréal. Uma relação mais próxima e confiante com os fornecedores de atuação global permite ainda que a L’Oréal minimize ameaças impostas pela rede, como o grau de dependência ao fornecedor. Essa análise responde ao oitavo passo da metodologia de análise estratégica e abre espaço para a resposta à pergunta central da pesquisa.

Vale ressaltar a contribuição da discussão dos resultados por meio das respostas às perguntas intermediárias para a conclusão sobre a pergunta central. As respostas às perguntas intermediárias 1, 2 e 3 permitiram a caracterização

estratégica do Grupo L'Oréal e da L'Oréal América Latina, e a identificação das alianças estratégicas estabelecidas pelo Grupo, de forma a contextualizar a realidade estratégica relacional do caso em estudo. As perguntas intermediárias 4, 5 e 6, por sua vez, permitiram um maior aprofundamento sobre as implicações estratégicas das alianças estabelecidas, sobre o papel da Zona América Latina no contexto global do Grupo L'Oréal e sobre as contribuições da análise pela ótica relacional global.

A América Latina é um mercado potencial para o objetivo estratégico da L'Oréal de conquistar um bilhão de consumidores adicionais, e a estratégia Transnacional permite que os produtos lançados nesta região geográfica estejam cada vez mais coerentes com as demandas do público-alvo regional. 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. A presença global do Grupo L'Oréal contribui para a formação de alianças estratégicas mais sólidas, com atores globais ou que estejam buscando expandir sua atuação, e também para a possível identificação de sinergias entre diferentes mercados ao redor do mundo. Com base nestas discussões, conclui-se que é verificada a adequação estratégica da L'Oréal América Latina, levando em consideração suas alianças e o contexto global no qual o Grupo L'Oréal está inserido.

Essa conclusão não exclui, porém, a sugestão de melhor aproveitamento de algumas oportunidades potenciais identificadas e ainda não exploradas profundamente pelo Grupo L'Oréal. Nesse sentido, pode-se citar o caso das alianças com complementares e entidades governamentais que, apesar de terem sido citados na pesquisa, não tiveram muitos exemplos identificados. Com os complementares, por exemplo, a busca de novas alianças estratégicas com atores de diferentes indústrias pode ser uma fonte de inovações no mercado cosmético, como foi o caso citado de Inneov, a “pílula da beleza”. Já com entidades governamentais, as oportunidades potenciais identificadas referem-se principalmente à redução de dificuldades processuais inerentes às empresas de atuação global como a importação de produtos ou componentes. Nesse sentido, vale ressaltar a importância de maior conscientização do Grupo L'Oréal quanto às oportunidades potenciais em geral advindas do processo de formação de alianças estratégicas. Por mais que esta pesquisa não tenha estudado o nível da empresa, a

percepção obtida é que a L'Oréal sustenta-se significativamente em suas forças internas, o que inegavelmente contribuiu para a sua posição atual de líder mundial em cosméticos. Como abordado na Introdução desta pesquisa, porém, o dinamismo crescente do mercado desafia os atores na arena competitiva e os induz a repensar suas organizações e relacionamentos.

Cabe aqui mencionar algumas limitações encontradas no decorrer do desenvolvimento desta dissertação. A seleção de sujeitos para a pesquisa optou pela consulta a executivos que tem ação e visão sobre a L'Oréal América Latina como um todo, por sua maior proximidade com o contexto global estudado. No entanto, essa seleção não contou com a visão dos executivos de cada país da América Latina, o que poderia indicar concordância ou não sobre a estratégia adotada e as principais alianças estratégicas estabelecidas. Outra limitação da pesquisa que cabe ser mencionada foi a dificuldade de obtenção de respostas dos executivos ao questionário. Essa dificuldade pode ser justificada pela falta de tempo de alguns para contribuir para a pesquisa e, em determinados casos, pela dificuldade da pesquisadora em reforçar a demanda pelas respostas (alguns questionários foram enviados a executivos que estão baseados na França).

Vale ressaltar que algumas das limitações da pesquisa representam oportunidades para estudos futuros. Uma possível extensão da aplicação da pesquisa é a verificação de percepções dos colaboradores vinculados diretamente aos países da Zona América Latina para confrontação com os resultados obtidos nesta pesquisa, que se restringiu aos executivos que possuem a visão geral da região geográfica. Outra proposta de pesquisa futura para complementação da visão global da L'Oréal é a aplicação desta metodologia em outra região geográfica de atuação do Grupo L'Oréal. Por fim, cabe mencionar a possível extensão do estudo ao nível da empresa, de forma a evidenciar as forças e fraquezas da L'Oréal sob as óticas tradicional global e relacional global, e suas conseqüentes implicações estratégicas.

Apesar das limitações explicitadas e das propostas para complementação futura deste estudo, a pesquisa aqui concluída trouxe as lições almejadas, como a contribuição acadêmica com o caso de uma empresa que compete globalmente no mercado de cosméticos para as pesquisas em gestão estratégica na perspectiva relacional global, de forma a complementar os achados de estudos realizados em outros setores. Sob o ponto de vista empresarial, dada a relevância crescente do

tema de alianças estratégicas em ambientes de negócios de alta volatilidade e competitividade, o caso L'Oréal traz *insights* de como as alianças estratégicas podem colaborar para a criação e sustentação de vantagem competitiva em empresas que competem globalmente. Dentre as lições para outras empresas globais, o estudo do caso L'Oréal ressalta a relevância da formação de alianças estratégicas com distintas categorias de atores globais. Tais alianças contribuem para o aproveitamento de oportunidades por meio de desenvolvimentos com atores que possuam competências complementares e colaborem em conjunto em um ambiente propício ao surgimento de inovações.