



O mundo em francês

Acompanhe as lições da bem-sucedida globalização da fabricante de cosméticos L'Oréal, baseada numa estratégia vitoriosa de gerenciamento de marcas. *Estudo de caso ICFAI Center for Management Research*

Em março de 2003, a companhia francesa L'Oréal figurou pela primeira vez na relação das 50 empresas mais admiradas do mundo elaborada pela revista *Fortune*. O feito veio coroar uma fase excepcional na trajetória da atual líder mundial do setor de cosméticos.

Em novembro do ano anterior, outra publicação especializada, *The Economist*, já havia consagrado a L'Oréal como a vencedora européia de um dos mais importantes prêmios de globalização empresarial, o Global Corporate Achievement Award 2002. No mesmo mês, o ministro da Fazenda da França, Francis Mer, agraciou Lindsey Owen Jones, presidente da L'Oréal, com o título de “melhor executivo dos últimos 20 anos”, premiação instituída pela revista francesa *Challenges*.

Considerado o motor das transformações que fizeram da companhia um conglomerado de presença mundial, Jones também levou o prêmio de executivo do ano de 2002 da revista *Le Nouvel Economiste*, recebido das mãos do primeiro-ministro francês, Jean-Pierre Raffarin. O executivo, nascido no Reino Unido, foi o primeiro estrangeiro dirigente de empresa francesa a receber tal honraria.

O reconhecimento unânime da imprensa especializada tem motivos concretos. Com presença em 130 países, a L'Oréal somou 14,2 bilhões de euros em vendas em 2002, completando 18 anos consecutivos como a única de seu setor a apresentar percentual de rentabilidade sobre o faturamento de dois dígitos.

Sinopse

- Apesar das imensas empresas norte-americanas como Estee Lauder, Procter & Gamble e Revlon em seu “calcанhar”, é a fabricante de cosméticos L'Oréal, de origem francesa, que lidera o setor mundial de cosméticos. Ela conseguiu a proeza graças a um bem-articulado processo de internacionalização que teve seu principal impulso em 1988, com a chegada do executivo inglês Lindsey Owen Jones à presidência. Sua estratégia? Comprar marcas locais, revitalizá-las e exportá-las para o mundo inteiro –com um gerenciamento de marcas de primeira linha.
- Este estudo de caso reconta a trajetória da L'Oréal nesses anos. Por exemplo, uma de suas aquisições-chave ocorreu em 1996, quando pagou US\$ 758 milhões pela Maybelline, empresa então associada a esmaltes e batons de cores sóbrias e pouco conhecida fora dos EUA. Pouco tempo

depois, em 2000, os produtos Maybelline, totalmente reformulados, eram vendidos em mais de 70 países e sua receita internacional pulava de 7% para 56% da receita total. Assim ficava clara a fórmula de gerenciamento de marcas mundiais da L'Oréal: aglutinar as diferentes culturas (no caso, a francesa e a norte-americana).

■ Única entre seus concorrentes a atuar nos quatro segmentos do setor de cosméticos (luxo –com Lancôme–, consumo ou mercado de massa, produtos profissionais e produtos farmacêuticos), além de trabalhar com artigos de higiene pessoal e perfumaria, a L'Oréal encerrou 2002 com presença em 130 países e 14,2 bilhões de euros em vendas. Este estudo de caso foi desenvolvido por V. Sarvani, sob a orientação de A. Mukund, do ICFAI Center for Management Research, sediado em Hyderabad, Índia.

A imagem corporativa estava colada à sofisticação de Paris, o que, se não era necessariamente ruim, criava obstáculos à desejada internacionalização.

Fatos e números

O poder da L'Oréal

Vendas consolidadas em 2003: 14,029 bilhões de euros.

Variação em relação a 2002: - 1,8%.

Lucro antes dos impostos em 2003: 1,87 bilhão de euros.

Crescimento em relação a 2002: 10,1%.

Participação de cada divisão nas vendas totais: produtos de consumo (55,2%), produtos de luxo (25,3%), produtos profissionais (14%), produtos farmacêuticos (5,5%).

Número de países em que está presente: 130 (2002).

Participação das regiões geográficas nas vendas totais: Europa Ocidental (52,7%), América do Norte (27,6%) e restante do mundo (19,7%).

Número de funcionários: 50 mil.

Marcas na Europa: L'Oréal Paris, Garnier, Vichy, La Roche-Posay, Lancôme, Giorgio Armani, Cacharel, Biotherm, L'Oréal Professional Paris.

Marcas nas Américas: Kiehl's, Ralph Lauren, Matrix, Redken, SoftSheen-Carson, Maybelline, Helena Rubinstein.

Marca na Ásia: Shu Uemura.

Fonte: www.loreal-finance.com.

Na base de tão consistente desempenho está um diversificado *mix* de marcas que englobam nomes regionalmente fortes na Europa, na América e na Ásia –de Maybelline a Garnier, de Vichy a Lancôme, de Helena Rubinstein a Cacharel, de Ralph Lauren a Shu Uemura.

Única entre seus concorrentes a atuar nos quatro segmentos do setor de cosméticos (luxo, consumo ou mercado de massa, profissional e produtos farmacêuticos), artigos de higiene pessoal e perfumaria, a empresa francesa adota a estratégia de comprar marcas locais para em seguida revitalizá-las e exportá-las para o mundo todo.

A trajetória de sucesso da L'Oréal nas duas últimas décadas é atribuída ao afinado gerenciamento dessas marcas. “É um portfólio cuidadosamente escolhido. Cada marca está posicionada num segmento muito preciso, que se sobrepõe o mínimo possível aos outros”, explica Jones.

Internacionalização

A hoje poderosa organização globalizada nasceu de uma inovação. Em 1907, o químico francês Eugène Schueller desenvolveu uma fórmula batizada de Aureole, que tingia os cabelos sem danificá-los, diferentemente de outros produtos da época. Dois anos depois, surgiu a Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux (Sociedade Francesa de Tinturas Inofensivas para Cabelos), empresa instituída para fabricar e comercializar os produtos de Schueller.

A vocação para a internacionalização dos negócios já se manifestava na década de 1920, quando as tinturas francesas passaram a circular na Holanda, na Áustria e na Itália. No início de 1940, a companhia assumiu o nome L'Oréal, uma corruptela da palavra Aureole.

Com a morte do fundador, em 1957, a empresa passou para o comando de François Dalle, até então vice-presidente. Naqueles anos, a L'Oréal destacava-se pelo pioneirismo nas campanhas publicitárias veiculadas por meio de filmes de cinema.

Em 1963, veio o lançamento de ações em bolsa de valores. tratava-se de um risco calculado. A abertura de capital expunha a companhia à possibilidade de maior ingerência do tradicionalmente forte e intervencionista Estado francês, o que poderia afetar os planos de Dalle, que visava o desenvolvimento mundial da marca. O executivo trabalhou então para internacionalizar a estrutura acionária da L'Oréal, alcançando seu intento em 1973, quando Liliane Bettencourt, filha de Schueller e acionista majoritária, aceitou diluir seu controle acionário.

Antes, em 1972, surgira o *slogan* publicitário que até hoje identifica o conceito da empresa: “Porque eu mereço”. Criado para promover a linha de colorantes Preference, o bordão

diferenciava a L'Oréal da concorrência de maneira inteligente, associando a marca aos conceitos de inovação e alta qualidade.

Em um setor caracterizado por margens de lucro baixas –até então o consumidor não via muitas distinções entre os itens das diferentes fabricantes–, a decisão da L'Oréal de conectar seus produtos a uma qualidade emocional funcionou muito bem: o lema “Porque eu mereço”, entendido como “Estou disposta a pagar mais”, logo conferiu um posicionamento de mercado privilegiado para os produtos da marca.

O estilo Jones

Nos anos seguintes, os negócios da empresa se expandiram consideravelmente, com a distribuição por represen-

*Assegurar
uma imagem
própria para
cada marca,
sem sobreposição
de um produto
sobre outro,
é um cuidado
permanente
da empresa*

tantes e por consignação, chegando aos Estados Unidos, à América do Sul, à Rússia e ao Extremo Oriente. Com o correr do tempo, a L'Oréal se firmara como fabricante de ampla gama de produtos de beleza, artigos de higiene e fragrâncias, os quais já haviam conquistado boa popularidade fora da França.

Uma nova era de crescimento se instalou com o ingresso de Lindsey Owen Jones na companhia. Responsável pelas operações da L'Oréal na Itália de 1978 a 1981, o executivo recebeu em seguida a missão de expandir os negócios no mais importante mercado no exterior: os Estados Unidos.

Não era uma tarefa simples. Os especialistas no setor acreditavam que marcas européias jamais fariam sombra para verdadeiras instituições norte-americanas como Estée Lauder e Revlon. Jones insistiu até convencer a Macy's, uma das principais lojas de departamentos dos Estados Unidos, a dar à Lancôme (sua marca no segmento luxo) o mesmo espaço em prateleira oferecido à Estée Lauder. Resultado: crescimento de 25% nas vendas norte-americanas da Lancôme, em 1983.

Profissional com boas habilidades gerenciais que desenvolveu sua carreira dentro da companhia, Jones sucedeu Dalle na presidência em 1988, herdando a missão de internacionalizar a L'Oréal, para impedir que permanecesse como "apenas uma empresa francesa de cosméticos". No fim da década de 1980 e início dos anos 90, porém, quase 90% das vendas se concentravam na Europa, principalmente na França.

A imagem corporativa se revelava colada à sofisticação de Paris, o que, se não era necessariamente ruim, criava obstáculos à desejada internacionalização. Jones partiu para a ação: para obter reconhecimento mundial e conquistar a liderança do setor, a L'Oréal passaria a comprar marcas de diversas origens.

A prática era incomum. No setor, a praxe entre as companhias consistia em fortalecer as próprias marcas a ponto de torná-las também assimiláveis em outros países e culturas. A estratégia de Jones seguia rota oposta.

"Fizemos um esforço consciente para diversificar as origens culturais de nossas marcas", diz o executivo. O raciocínio por trás dessa decisão era "fazer com que as marcas incorporassem o país de origem". O histórico multicultural pessoal de Jones ajuda a explicar suas convicções: nascido no País de Gales, estudou em Oxford e em Paris, casou-se com uma italiana e tem uma filha francesa.

O caso Maybelline

Dentro dessa inovadora diretriz, uma das primeiras grandes aquisições da L'Oréal aconteceu em 1996. Por US\$ 758 milhões, os franceses assumiram o controle da Maybelline, sediada em Memphis, Estados Unidos.

Era uma decisão arriscada, por vários motivos: a Maybelline detinha 3% do mercado norte-americano de esmaltes para unhas, apenas 7% de sua receita provinha do exterior e a marca, além de pouco conhecida fora dos Estados Unidos, estava fortemente associada a batons e esmaltes de cores sóbrias. A L'Oréal mudou radicalmente isso, transformando a Maybelline em marca mundial no segmento de mercado de massa, mas preservando sua imagem norte-americana.

A primeira providência consistiu em transferir a sede para Nova York, metrópole caracterizada pelo estilo de vida moderno e sofisticado e cujo nome passou a acompanhar a marca Maybelline, a fim de transmitir uma idéia de "audácia americana". A assinatura Urban Chic American também passou a constar ostensivamente dos rótulos dos produtos, para ressaltar a origem norte-americana.

Em 1997, surgiu a linha de maquiagem Miami Chill, com cores inusitadas como amarelo e verde. O lançamento revitalizou a marca, direcionando-a para o público adolescente. Ao mesmo tempo, a linha de esmaltes Great Finish mudou de nome para Express Finish, a fim de destacar o fato de que o produto secava após um minuto da aplicação sobre as unhas – e o esmalte foi posicionado como ideal para a "profissional feminina urbana".

A participação da Maybelline no mercado dos Estados Unidos saltou de 3% para 15% em 1997. As vendas também tiveram um aumento expressivo, pulando dos US\$ 320 milhões de 1996 para US\$ 600 milhões em 1999.

Nenhuma outra empresa do setor conseguiu a combinação de marcas fortes, alcance mundial e foco específico em produtos demonstrada pela L'Oréal

Diante desse quadro, a L'Oréal animou-se a comprar a marca Maybelline também no Japão, onde os direitos pertenciam à distribuidora Kose. Com a aquisição, em 1999, a empresa assegurou os direitos mundiais sobre a marca.

As novas linhas de batons e esmaltes foram lançadas no mercado japonês com um percalço: o batom Moisture Whip, cuja proposta era dar brilho úmido aos lábios, ressecava rápido demais e não vingou no Japão. A L'Oréal imediatamente reformulou o produto e o relançou com novo nome –Water Shine Diamonds–, obtendo dessa vez sucesso retumbante entre os japoneses, depois no mercado asiático e, num terceiro momento, no resto do mundo.

No final de 1999, os produtos Maybelline eram vendidos em mais de 70 países. As vendas realizadas fora dos Estados Unidos, que perfaziam 7% da receita em 1996, saltaram para 56% da receita em 2000. Na Europa Ocidental, a Maybelline se tornou líder no segmento de maquiagem de preço médio, com 20% de participação de mercado. Enquanto todos esses avanços se consolidavam, a L'Oréal seguia investindo em novas instalações e empenhava-se em ampliar o alcance das dez marcas mais importantes do grupo.

“Fertilização cruzada”

O êxito da Maybelline consagrou a teoria de Jones de criar bem-sucedidas marcas de cosméticos por meio da aglutinação de diferentes culturas –no caso, a francesa e a norte-americana. “É uma fertilização cruzada”, compara Guy Peyrelongue, presidente da divisão norte-americana da Maybelline.

A L'Oréal seguiu a mesma estratégia ao adquirir outras marcas ao longo dos anos: Redken (produtos para cabelos), Ralph Lauren (fragrâncias), Carson (cuidados com a pele e cosméticos), SoftSheen (pele e cosméticos), Helena Rubinstein (cosméticos de luxo) e Khiel's (pele).

Algumas dessas marcas, relativamente desconhecidas, passaram por uma espécie de “cirurgia plástica” antes de ser relançadas no bojo de agressivas ações de marketing. As aquisições das companhias SoftSheen e Carson, dos Estados Unidos, por exemplo, aconteceram respectivamente em 1998 e 2000. Ambas tinham como público-alvo a mulher negra norte-americana. Jones fundiu as duas marcas e usou-as como trampolim para promover a L'Oréal fora dos Estados Unidos, especificamente na África. Como resultado, em 2002 a marca SoftSheen-Carson recebeu mais de 30% de sua receita de US\$ 200 milhões do exterior, a maior parcela proveniente da África do Sul.

Também faz parte da estratégia da L'Oréal distribuir todas as marcas de seu portfólio, independentemente de origens culturais, nas mais diversas nações em que a empresa atua –em cada país, no entanto, apenas uma marca é promovida de maneira agressiva.

A seleção dessa marca “carro-chefe” é feita de acordo com a cultura de cada mercado: por exemplo, em locais onde os consumidores tendem a preferir produtos norte-americanos, a escolha recaí sobre a Maybelline; já onde há preferência por artigos franceses, a marca L'Oréal é a que recebe mais promoção, e assim por diante.

A concorrência entre as várias marcas da empresa é estimulada por Jones. Em 1998, ele adquiriu a Redken, fabricante norte-americana de produtos para cabelos, e a lançou no mercado francês para concorrer com a linha Preference da L'Oréal. Os especialistas do setor mostraram-se céticos quanto a essa jogada: a aposta geral era de uma possível canibalização das marcas já estabelecidas pela própria L'Oréal. Jones tinha opinião diferente. Ele via a concorrência como fonte de inspiração tanto para as equipes de marketing da Redken como para as da linha Preference.

Nesse ambiente, marcado pelo espírito competitivo, as equipes têm liberdade de inovar e de desenvolver produtos melhores. E é justamente isso que vem permitindo à L'Oréal bater a concorrência em muitas frentes. “A única forma de ativar a criatividade em grandes empresas é favorecer múltiplas marcas em vários locais, competindo umas com as outras”, afirma Jones.

Para estimular a competição e a criatividade, a L'Oréal mantém dois centros de pesquisas –um em Paris e outro em Nova York. Ambos ajudam Jones a manter a imagem da empresa de

Panorama

A poderosa indústria mundial de cosméticos

Quando os especialistas falam em setor de cosméticos, em geral se referem ao setor de "cosméticos, artigos de higiene pessoal, perfumaria". Esses produtos executam seis funções: limpam, perfumam, protegem, mudam a aparência, corrigem odores corporais e mantêm o corpo em boas condições. Os cosméticos, artigos de higiene pessoal e perfumes se tornaram parte importante do cotidiano de todos os indivíduos e passaram a ser considerados tão importantes quanto os produtos relacionados com a saúde (farmacêuticos).

Com base na utilização dos produtos, o setor de cosméticos pode ser dividido em quatro segmentos: luxo, consumo ou mercado de massa, profissional e produtos farmacêuticos. E a L'Oréal é a única empresa que compete em todos os quatro segmentos.

Observando o panorama mundial, a Europa movimenta quase 50 bilhões de euros em cosméticos anualmente, o Japão responde por metade disso e os Estados Unidos, por um terço a menos. A L'Oréal é a líder mundial do setor, com 16,8% de participação no mercado, seguida pela Estée Lauder (com 10% de participação) e pela Procter & Gamble com 9,3% (veja tabela abaixo).

A Estée Lauder compete com a L'Oréal no segmento luxo com marcas como Estée Lauder, Aramis, Clinique, Prescriptives, Origins, M-A-C, Bobbi Brown Essentials, Tommy Hilfiger, Jane, Donna Karan, Aveda, La Mer, Stila e Jo Malone. A Procter & Gamble

concorre com a L'Oréal no segmento de mercado de massa, com produtos para pele, cabelos e corpo – algumas de suas marcas mais conhecidas incluem Biactol, Camay, Cover Girl, Ellen Betrix, Infasiol, Max Factor (pele), Herbal Essences, Loving Care, Natural Instincts, Nice n' Easy, Pantene Pro-V, Rejoice, Vidal Sassoon, Wash & Co. (cabelos), Laura Biagiotti, Hugo Boss e Helmut Lang (perfumes). A Revlon disputa com a L'Oréal o mercado de massa com marcas como Charlie, Colorsilk, Colorstay, Fire&Ice e Skinlights. Avon, Kose, Coty e Shiseido atuam mundialmente no segmento de mercado de massa.

O setor de cosméticos sempre foi caracterizado por pesquisas intensivas, inovação e pelo fato de as empresas sempre lançarem produtos novos e melhores. De 1990 para cá, testemunhou muitas mudanças no processo de fabricação, devido a uma crescente conscientização dos consumidores quanto aos efeitos danosos que produtos químicos fortes podem causar ao corpo. Essa foi uma das razões para a fabricação de produtos com ingredientes naturais ou herbais por empresas como a L'Oréal e a P&G.

Devido ao foco cada vez maior em "bem-estar", a indústria de cosméticos como um todo está agora se direcionando para produtos "cosmetifármacos" e "neutraceuticals", isto é, que combinam as qualidades de nutrientes e auxílio à beleza. Os analistas do setor prevêem que o mercado para esses produtos crescerá rapidamente no século 21.

beleza "científica". A companhia investe cerca de 3% da receita anual em pesquisas, acima, portanto, da média do setor, que não chega a 2%. A L'Oréal emprega 2,7 mil pesquisadores em todo o mundo e, em 2001, registrou 493 patentes, marca recorde para uma única empresa do setor de cosméticos.

Imagen própria

Assegurar uma imagem própria para cada marca, sem sobreposição de um produto sobre outro, é um cuidado permanente. "Este é o grande desafio da empresa: adicionar marcas e, no entanto, manter a diferenciação", afirma Marlene Eskin, analista do setor de cosméticos.

Uma das experiências mais radicais da L'Oréal foi vivida por conta do relançamento da marca Helena Rubinstein, de produtos para pele e cosméticos.

Posicionada originalmente no segmento luxo, a marca tinha a imagem de produto para mulheres de meia-idade. Em 1999, a L'Oréal a relançou visando um público mais jovem e moderno: as usuárias-alvo passaram a ser mulheres entre 20 e 30 anos de idade, moradoras de grandes centros, como Londres, Paris, Tóquio e Nova York – nesta cidade, a empresa chegou a inaugurar um *spa* exclusivamente para promover a marca.

O esforço promocional envolveu ainda certa dose de ousadia: uma modelo com batom verde e sombra branca, por exemplo, destacava-se nos anúncios da campanha publicitária. Muitos profissionais do setor acusaram de incoerente a associação dessa propaganda com a marca de luxo tradicional.

Jones argumentou que os críticos não percebiam a rapidez das mudanças do mercado. De sua parte, os estrategistas da L'Oréal estavam apenas pondo em prática a crença de que um bom gerenciamento de marca consiste em atingir o público certo com o produto certo.

"É incoerente que pessoas mais jovens comprem cosméticos de luxo? Por quê? Talvez fosse incoerente há dez anos, quando luxo era sinônimo de clientes de meia-idade. Hoje, os maiores consumidores de produtos de luxo de

As dez maiores empresas do setor de cosméticos

Empresa	Participação no mercado mundial
L'Oréal (França)	16,8%
Estée Lauder (EUA)	10,9%
Procter & Gamble (EUA)	9,3%
Revlon (EUA)	7,1%
Avon (EUA)	4,7%
Shiseido (Japão)	4,2%
Coty (França)	3,3%
Kanebo (Japão)	2,1%
Kose (Japão)	2%
Chanel (França)	1,7%

Fonte: University of Florida – www.findarticles.com/cf_dls/moFVP/21_260/80683915/p1/article.jhtml.

toda a Ásia, que é um dos mercados mais fortes do mundo, têm entre 20 e 25 anos de idade. Essa idéia –a de que é incongruente que Helena Rubinstein seja a vanguarda em termos de imagem e maquiagem– é que está fora de moda há cerca de dez anos. É muito bom que o posicionamento de Helena Rubinstein seja como a mais *fashion* das marcas de luxo tradicionais”, defendeu o executivo.

Resultados e futuro

Os esforços da L'Oréal foram amplamente recompensados. A empresa declarou um lucro de 1,46 bilhão de euros para o ano financeiro de 2002, comparado a 1,23 bilhão de euros em 2001. Suas vendas totais cresceram 10% em 2002 e grande parte desse resultado foi atribuída aos impressionantes índices de crescimento alcançados em mercados emergentes como Ásia (a China contribuiu com 61% dos 21% de aumento em volume de vendas geral), América Latina (as vendas aumentaram 22%, sendo que no Brasil o crescimento foi de 50%) e Europa Oriental (as vendas aumentaram 30%; na Rússia cresceram 61%).

Embora existam nesse mercado outras companhias com desempenho também considerado bom, os analistas do setor concordam que nenhuma outra empresa do setor conseguiu a combinação de marcas fortes, alcance mundial e foco específico em produtos demonstrada pela L'Oréal (*veja quadro na página anterior*).

Em março de 2003, a empresa se aventurou em novos negócios, ainda que fortemente ligados a suas atividades essenciais. Uma dessas iniciativas foi a Laboratoires Innéov, *joint venture* com a Nestlé, que permitiu o ingresso em novos mercados.

Segundo análise da empresa de consultoria Frost & Sullivan, especializada em informação estratégica sobre mercados, “a Innéov vai beneficiar-se tanto da crescente demanda por produtos para a pele, desenvolvidos para preservar a juventude, como do mercado cada vez maior de suplementos dietéticos”.

A L'Oréal espera que, no futuro, o mercado de cosméticos cresça de 4,5% a 5% ao ano. Otimista, Jones vê perspectivas promissoras para os próximos três anos. “A L'Oréal tem a sorte de estar num negócio um pouco menos sensível aos ciclos econômicos. Quando o ambiente econômico é lúgubre, a consumidora adia a compra de um carro novo, mas não deixa de comprar o batom que lhe permitirá fazer uma ‘viagem’ muito diferente, por um preço muitíssimo menor”, diz.

E completa: “Na L'Oréal, somos 50 mil pessoas compartilhando um mesmo desejo, que não tem a ver apenas com negócios, mas sim com um sonho por realizar: a perfeição”.

© ICFAI Center for Management Research

- 1) Leia individualmente o Texto "O mundo em francês" que relata o caso da L'Oréal
- 2) Analise o caso L'Oréal, considerando as questões abaixo.
 - a. De que forma a estratégia de diversificação de produtos contribuiu para a internacionalização da L'Oréal?
 - b. Quais os segredos da L'Oréal para atuar com diversas classes sociais e vários produtos em segmentos diferentes do mercado de cosméticos?
- 3) Discuta com seu grupo.
- 4) O trabalho final deverá ser enviado por e-mail "L'Oréal" pelo líder do grupo.