

# 1 Introdução

A recessão global de 2008 não impediu o crescimento da indústria de perfumaria e cosméticos. Mesmo em épocas de crise, a venda de cosméticos tende a se manter estável. Um artigo do Valor Econômico (2010) revela um crescimento de 15% da indústria da beleza em 2009 no Brasil, provando que esse mercado se manteve praticamente imune à crise econômica de 2008. No cenário global, os resultados são menos otimistas, porém ainda positivos. O Relatório Anual da L'Oréal de 2010 mostra o crescimento percentual do mercado mundial de cosméticos de 2001 a 2010, e apesar das evoluções nos anos de 2008 e 2009 terem sido as mais modestas da amostra, foi observado crescimento do mercado nestes anos. Por serem bens de consumo que não exigem grande investimento e proporcionam conforto e bem-estar aos seus usuários, os cosméticos tendem a permanecer na lista de compra dos consumidores, mesmo em épocas de recessão. No entanto, o cenário competitivo global, em diferentes setores, evidencia volatilidade e dinamismo nas necessidades do mercado, o que impulsiona empresas de diferentes portes a manterem-se flexíveis e eficientes para responder a essas demandas.

A concorrência na indústria de cosméticos é marcada pela presença de grandes multinacionais de atuação global, que competem entre si em diferentes regiões geográficas, sem desconsiderar o enfrentamento de empresas locais nas suas regiões de atuação. Esta pesquisa focaliza o caso da multinacional L'Oréal e sua evolução estratégica no cenário global.

A L'Oréal é um caso particularmente interessante pois apesar de ser líder mundial no setor de cosméticos<sup>1</sup> e estar presente em 130 países, não é evidente que sua posição de vantagem seja facilmente sustentável em um contexto de crescente competitividade global. Um artigo do Valor Econômico (2010) aponta a empresa como a maior companhia de cosméticos do mundo e revela que está

---

<sup>1</sup> “Beauty’s Top 100” WWD – agosto 2010, receita 2009 – informação retirada do relatório anual do Grupo L'Oréal 2010 (Figura 1)

sempre à procura de novos mercados, seja para buscar atividades complementares ou para reforçar sua presença mundial.



Figura 1 - Principais atores mundiais do mercado de cosméticos – em bilhões de dólares  
 FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010

Esta investigação focaliza a L'Oréal América Latina, por essa região geográfica apresentar desafios específicos no setor de cosméticos, como a demanda por produtos que se aproximem mais das culturas locais e o crescente poder de consumo da população da classe C. Ademais, a América Latina foi a região geográfica que apresentou maior crescimento entre 2009 e 2010, segundo o último Relatório Anual do Grupo L'Oréal. Segundo artigo do site *Cosmetics Business* (2011), o objetivo imediato do Grupo L'Oréal é conquistar um bilhão de novos consumidores focando nas classes médias de novos mercados emergentes. Outro artigo do Valor Econômico (2011) declara que os países emergentes, dentre eles o Brasil, um dos BRIC's (Brasil, Rússia, Índia e China), contribuíram muito para as vendas das maiores multinacionais da área de consumo em 2010, chegando em alguns casos a um terço do volume total comercializado.

### 1.1. O problema

A questão central que se coloca nesta pesquisa é: 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?

As seguintes perguntas intermediárias farão-se necessárias para responder ao problema de pesquisa aqui colocado:

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?

## **1.2. Objetivos**

Esta investigação contempla um objetivo final, que busca ser alcançado por meio de diferentes objetivos intermediários, todos integrando um objetivo de pesquisa maior. Tais objetivos encontram-se descritos a seguir.

### **1.2.1. Objetivo da pesquisa maior**

A pesquisa maior diz respeito à gestão estratégica de empresas que competem globalmente e atuam em alianças e redes de ligações estratégicas (MACEDO-SOARES, 2010).

### **1.2.2. Objetivo final**

Coerente com a pesquisa maior, o objetivo desta pesquisa é verificar a adequação da estratégia da L'Oréal América Latina considerando suas alianças e a estratégia competitiva global do Grupo L'Oréal, com a finalidade de trazer novos *insights* pelas perspectivas relacional e global, que possam ser relevantes para as tomadas de decisão de empresas que competem globalmente em alianças e outras ligações.

### **1.3. Relevância do estudo**

Sob o ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para as pesquisas em gestão estratégica que adotam a perspectiva relacional para o caso de empresas em alianças e outras ligações e que competem globalmente.

Já sob o ponto de vista empresarial, o tema das alianças vem ganhando relevância em ambientes de negócios com significativo grau de competitividade e incerteza, o que por sua vez exige ferramentas mais robustas de análise estratégica. Este trabalho analisa a situação atual da L'Oréal América Latina dentro do contexto global do Grupo L'Oréal para identificar como as alianças estratégicas vêm colaborando para a criação de vantagem competitiva frente às metas ousadas de crescimento, e ocasionalmente pode orientar tomadas de decisões futuras nesse sentido. Ademais, o trabalho pode ser relevante ao trazer *insights* e lições para outras empresas que tenham atuação global e identifiquem um potencial estratégico benéfico na consolidação de alianças regionais ou globais.

### **1.4. Delimitação do estudo**

Esta pesquisa concentra-se na região da América Latina, buscando estudar como as alianças estratégicas do Grupo L'Oréal nesta região geográfica e no mundo contribuem para a evolução estratégica da empresa e como podem contribuir para a realização de mudanças estratégicas globais. O aprofundamento da pesquisa é realizado na América Latina, mas o Grupo L'Oréal é analisado como um todo. Vale ressaltar que, embora o estudo foque alianças estratégicas, outras ligações entre o Grupo L'Oréal e atores estratégicos também serão analisadas.

Sob o ponto de vista temporal, a pesquisa focou no período de 2008 a 2011, englobando desde a recessão econômica de 2008, quando foram definidas novas diretrizes estratégicas pelo Grupo L'Oréal, até a atualidade.