

4

Resultados do Estudo

Neste capítulo serão expostos de forma crítica os resultados da coleta e do tratamento de dados desta pesquisa. As seções a seguir estão organizadas com o intuito de apresentar os resultados referentes aos passos da metodologia de análise estratégica adotada, após breve apresentação do panorama do mercado mundial de cosméticos, com ênfase para a participação da América Latina nesse mercado, e da empresa foco desta pesquisa, o grupo L'Oréal, no contexto global em que está inserido.

A primeira seção apresenta o resultado da pesquisa documental para contextualização do mercado de cosméticos, sua evolução e os países que se destacam neste mercado.

A segunda seção expõe um panorama da empresa-foco desta pesquisa, o Grupo L'Oréal, ressaltando a posição da Zona América Latina e da Divisão de Produtos de Grande Público, tomadas como referência para a condução da pesquisa.

A terceira seção apresenta os resultados referentes ao primeiro passo da metodologia de análise estratégica, ou seja, a caracterização da estratégia competitiva e de mercado global do Grupo L'Oréal.

A quarta seção identifica e analisa as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais e as implicações estratégicas dos principais atores estratégicos globais, de acordo com o segundo passo da metodologia de análise estratégica.

A quinta seção identifica e classifica as alianças estratégicas globais e outras ligações globais significativas entre parceiros que constituem a ego-rede global da L'Oréal, de acordo com o quarto passo da metodologia de análise estratégica, complementado pelo mapeamento das ligações estratégicas da ego-rede global da L'Oréal em sua rede de valor global (passo 5 da metodologia de análise estratégica).

A sexta seção identifica as características relacionais da ego-rede global da L'Oréal e analisa as implicações dessas características no nível da indústria, de acordo com o sexto passo da metodologia de análise estratégica.

A sétima seção apresenta dados sobre a performance da L'Oréal, de acordo com o sétimo passo da metodologia de análise estratégica.

O oitavo passo da metodologia de análise estratégica, por seu caráter conclusivo, foi desenvolvido no Capítulo 6, junto à resposta da questão central desta pesquisa.

4.1.

O Mercado de Cosméticos

De acordo com dados do Euromonitor obtidos no anuário 2010 da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), o mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos movimentou 350,3 bilhões de dólares em 2009.

A América Latina representa 15,3% deste mercado, sendo o Brasil responsável por 53% das vendas da região, com 8,1% de participação no mercado mundial, e crescimento de 3,2% comparado a 2008. O México é o segundo país com melhor desempenho na América Latina, com 2,1% de participação no mercado mundial, porém resultado negativo de 12,4% quando comparado ao ano anterior. O Brasil ocupa a terceira posição do mercado mundial, tendo movimentado 28,4 bilhões de dólares. O líder mundial é os Estados Unidos, com venda de 58,9 bilhões de dólares, porém com retração de 1,3% em relação à 2008. O segundo lugar é ocupado pelo Japão, que vendeu 39,9 bilhões dólares neste mercado em 2009 e obteve crescimento de 6,6%. Os dez maiores mercados mundiais são compostos ainda pela China, Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Espanha e Rússia, somando 230,37 bilhões de dólares.

Segundo blog do Euromonitor (2010), os países do BRIC são decisivos para o crescimento da indústria da beleza. Esses quatro países juntos devem contribuir com aproximadamente a metade dos 43 bilhões de dólares de crescimento absoluto da indústria global da beleza entre 2009 e 2014.

A ABIHPEC destaca alguns fatores que têm contribuído para o crescimento da indústria brasileira no mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos,

como a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho, o grande número de lançamento de novos produtos, buscando atender as exigências e necessidades do mercado consumidor, e a ampliação da expectativa da vida da população. Outro fator importante é o aumento na utilização de tecnologia de ponta, gerando aumento da produtividade, beneficiando os preços praticados pelo setor, que segundo a ABIHPEC têm aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral.

4.2.

O Grupo L'Oréal

Como mencionado anteriormente, o Grupo L'Oréal é o líder mundial em cosméticos. O Grupo foi criado na França há 102 anos e hoje está presente em 130 países, possuindo 23 marcas globais e 66.600 colaboradores ao redor do mundo. Suas vendas consolidadas em 2010 somaram 19,5 bilhões de euros e 612 patentes foram registradas no mesmo ano.

A missão do Grupo L'Oréal é oferecer “beleza para todos”. O texto a seguir foi retirado do relatório anual do Grupo L'Oréal de 2010 (p.1, tradução da autora) e detalha essa missão levando em conta questões atuais como o crescimento dos mercados emergentes, a demanda por produtos que atendam necessidades específicas de determinados povos e culturas, e a sustentabilidade.

Há mais de 100 anos a L'Oréal tem ultrapassado as fronteiras da ciência para inventar beleza e ir ao encontro das aspirações de milhões de homens e mulheres. Essa vocação é universal: oferecer a todos, ao redor do mundo, o melhor dos cosméticos em termos de qualidade, eficácia e segurança, dando a todos acesso à beleza ao oferecer produtos em harmonia com suas necessidades, cultura e expectativas.

Com a abertura dos mercados emergentes, a missão da L'Oréal expande-se em resposta à vasta diversidade das populações. Toda a empresa está focada nesse novo horizonte: equipes enriquecidas com sua diversidade cultural, um portfólio de marcas internacionais presente nos diferentes canais de distribuição, e uma pesquisa capaz de envolver a complexidade do mundo. A exploração de novos territórios científicos e tecnológicos está sendo enriquecida por essa dimensão global. O conhecimento de diferentes culturas e rituais ao redor do mundo permite os laboratórios antecipar e inventar os produtos do futuro.

A L'Oréal compromete-se a conduzir sua missão de tornar a beleza universal de forma sustentável e responsável. Um desafio bastante exigente, que o Grupo está conduzindo passo a passo, em uma perspectiva de longo prazo, com o ativo envolvimento de todos os seus colaboradores. Ranqueada entre as 100 empresas mais sustentáveis e éticas do mundo, a ambição da L'Oréal é ser uma empresa cidadã exemplar, para ajudar a fazer do mundo um lugar mais bonito.

Diante da recessão econômica de 2008, o Grupo L'Oréal definiu três direções estratégicas que, dois anos depois, são vistas como bem sucedidas no Relatório Anual de 2010. São elas: (i) Concentração em grandes inovações, com alto valor agregado, mas também preços acessíveis; (ii) Extensão das marcas a novas categorias de produtos, como cremes masculinos e desodorantes, de forma a aumentar o público-alvo das marcas; (iii) “Mundialização” acelerada das marcas. Essas direções estratégicas foram diretamente associadas à importância da Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) para o Grupo L'Oréal, como meio para sustentar a vantagem competitiva do Grupo e sua liderança mundial.

Os investimentos em P&D, como mencionado na descrição da missão do Grupo L'Oréal, reforçam também a ambição imediata do Grupo, declarada em 2010, de conquistar um bilhão de novos consumidores no mundo. Essa ambição é baseada na percepção de que a maior parte da receita de vendas da L'Oréal é conquistada com menos de 15% da população mundial como consumidores. De acordo com o Relatório Anual de 2010, apenas um americano entre dois, e um alemão entre três consomem produtos L'Oréal. Nos países emergentes essa proporção é ainda menor. De acordo com Blog do Euromonitor (2010), a L'Oréal informou que novos e menores mercados devem ser o foco de desenvolvimento da empresa no futuro.

As atividades do Grupo L'Oréal são concentradas em quatro Divisões de Produtos:

- Divisão de Produtos de Grande Público: Produtos cosméticos de uso geral e comercializados em farmácias, supermercados e lojas de departamentos. Exemplos de marcas: L'Oréal Paris, Garnier, Colorama e Maybelline New York.
- Divisão de Produtos Profissionais: Produtos capilares profissionais, comercializados exclusivamente em redes de cabeleireiros. Exemplos de marcas: Kérastase, L'Oréal Professionnel, Matrix e Redken.
- Divisão de Produtos de Luxo: Produtos *premium*, como perfumes, cremes e maquiagens, comercializados em perfumarias, lojas especializadas e através do *e-commerce*. Exemplos de marcas: Lancôme, Biotherm e perfumes como Ralph Lauren e Giorgio Armani.

- Cosmética Ativa: Dermo-cosméticos comercializados em farmácias, com forte associação às prescrições médicas de dermatologistas. Exemplos de marcas: Vichy, La Roche-Posay e Innéov.

Como cada Divisão de Produtos do Grupo L'Oréal possui estratégias de *marketing* e comercialização distintas, o presente estudo opta por focar na Divisão de Produtos de Grande Público (DPGP), que representou 52,5% da receita de 2010 para os produtos cosméticos do Grupo L'Oréal. O Grupo comercializa também os produtos da The Body Shop e produtos dermatológicos da marca Galderma, e ambos são tratados à parte das quatro Divisões de Produtos introduzidas acima. Dos 19,5 bilhões de euros da receita de vendas de 2010, 18,1 bilhões de euros correspondem a vendas de produtos cosméticos (somatório das quatro Divisões de Produtos), 755 milhões de euros de The Body Shop e 602 milhões de euros de produtos dermatológicos. As Figuras 7 e 8 apresentam a divisão percentual da receita de vendas de 2010 de produtos cosméticos entre as quatro Divisões de Produtos e por zonas geográficas.

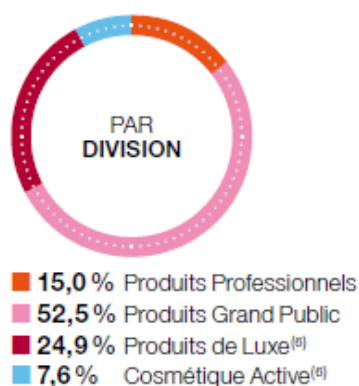


Figura 1 - Percentual das vendas consolidadas de 2010 por Divisão de Produtos (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)

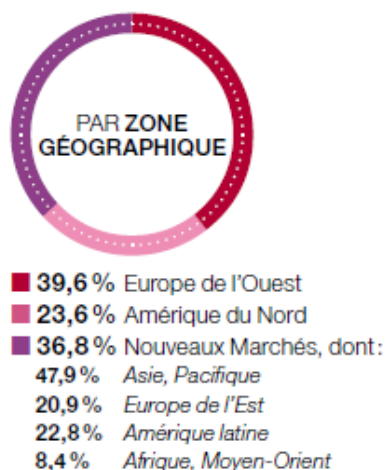


Figura 2 - Percentual das vendas consolidadas de 2010 por Zona Geográfica (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)

Como mencionado no referencial teórico desta pesquisa, na época do estudo de Oh & Rugman (2006, com dados de 2003), a dispersão geográfica das vendas da L'Oréal consistia em 52% na Europa, 28% na América e 20% na Ásia, o que categorizou como *quasi global* MNE no sentido das vendas. De acordo com a Figura 8, a dispersão geográfica das vendas da L'Oréal atualmente apresenta 47,3% na Europa, 32% nas Américas e 20,7% na Ásia (aqui somaram-se também as vendas na África, Oriente Médio e Pacífico), o que faz a empresa hoje se enquadrar plenamente na classificação global dos autores.

Sob o ponto de vista da atuação geográfica, esse estudo focaliza a Zona América Latina, que para o Grupo L'Oréal engloba também o México e a América Central. A escolha da América Latina justifica-se pela sua importância potencial na conquista de novos consumidores para o Grupo L'Oréal e pelo crescimento da participação desta região no faturamento do Grupo L'Oréal, que será explicitado mais à frente neste capítulo.

Segundo reportagem do Valor Econômico (2011), os mercados emergentes, dentre eles a América Latina, têm um peso cada vez maior nas contas do Grupo L'Oréal. “Em 1990, eles totalizavam 8% das vendas. Em 2010, eles passaram a 36,8%. Em 2020, a previsão é de que representem de 50% a 60% do faturamento do grupo”.

Sob o ponto de vista da Divisão de Produtos, como introduzido anteriormente, esse estudo foca na DPGP, responsável pela comercialização de produtos cosméticos em geral cuja distribuição se dá no comércio de massa, como

redes de farmácias, supermercados e lojas de departamentos. Os produtos da DPGP tendem a ser mais acessíveis em preço ao consumidor e as receitas de venda dessa Divisão representaram mais da metade da receita de 2010 dos produtos cosméticos do Grupo L'Oréal no mundo, o equivalente à 9,5 bilhões de euros.

Em entrevista publicada no Relatório Anual de 2010, o Vice-Presidente da Divisão de Produtos de Grande Público do Grupo L'Oréal declara que essa Divisão é fundamental para o alcance do objetivo de um bilhão de consumidores adicionais nos próximos anos, e que a DPGP já se beneficia de bases sólidas com suas três marcas mundiais (L'Oréal Paris, Garnier e Maybelline), além da inserção geográfica em países populosos e que vem apresentando significativo crescimento, como a China, a Índia e o Brasil.

4.3.

Caracterização da estratégia competitiva do Grupo L'Oréal

Sob o ponto de vista da tipologia de Mintzberg (1988) para caracterização da estratégia, o Grupo L'Oréal apresenta estratégia de diferenciação por imagem ou marca, de acordo com a opinião de 84% dos respondentes ao questionário da pesquisa (ver Figura 9). De fato, o nome L'Oréal é muito representativo no mercado mundial de cosméticos, mas cabe ressaltar que muitas marcas do Grupo não usam o nome L'Oréal e por vezes é desconhecida a sua associação com o Grupo.

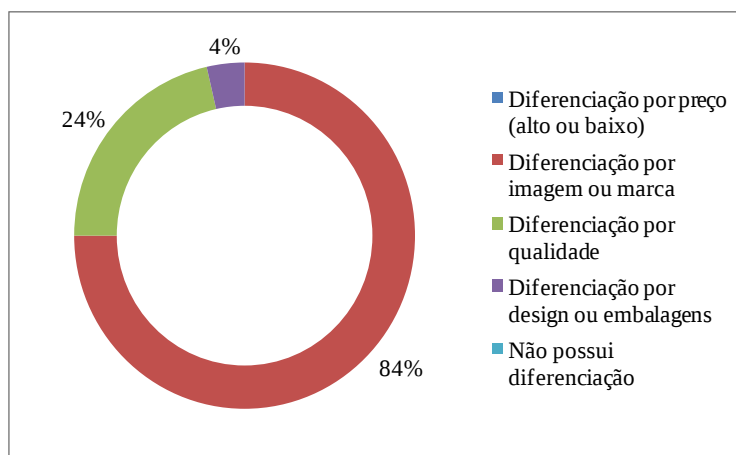


Figura 3 - Estratégia competitiva da L'Oréal

Ao analisar o tipo de estratégia de empresas multinacionais, a classificação que mais se adequa ao caso do Grupo L'Oréal é a de Empresa Transnacional, notadamente identificado no estudo da L'Oréal América Latina (73,1% dos respondentes ao questionário desta pesquisa optaram por essa classificação, conforme Figura 10, a seguir). Como verificado no referencial teórico desta pesquisa, as empresas multinacionais que adotam a estratégia Transnacional são aquelas que combinam eficiência global com reatividade às demandas locais dos diversos mercados onde atuam (Hitt *et al.*, 2009). Ao longo dos últimos anos, a L'Oréal vem criando pólos de desenvolvimento de produtos em diferentes regiões geográficas para torná-las mais reativas às demandas de seus mercados locais. Tais pólos, denominados *hubs* pela L'Oréal concentram equipes de formulação de novos produtos, desenvolvimento de *Marketing* e concepções de lançamentos, além de equipes industriais que buscam otimizar as operações de cada região. Esse conceito de *hub* é hoje uma realidade na L'Oréal América Latina, com a sede baseada no Brasil, país mais representativo desta região. A criação e relevância do *hub* da L'Oréal baseado no Brasil é mencionado em reportagem da Exame (2009), que o destaca como quarto laboratório do Grupo fora da Europa (os demais estão nos Estados Unidos, Japão e China) e responsável por parte do crescimento da L'Oréal Brasil na época (crescimento de 21% no primeiro semestre de 2009, em comparação ao mesmo período do ano anterior). A reportagem destaca, ainda, o comentário de um consultor da Bain & Company: “*Esse é um mercado muito fragmentado, com ritmo acelerado de lançamentos. Quem conseguir multiplicar a oferta e entender melhor a consumidora vai crescer mais*”.

Em entrevista publicada no Relatório Anual de 2010 (tradução nossa), o Vice-Presidente de Pesquisa e Inovação do Grupo L'Oréal declarou como a empresa está se preparando para alcançar um bilhão de futuros novos consumidores adicionais:

Nossa capacidade de inovar para os novos mercados está baseada em um conhecimento aprofundado dos hábitos e critérios de preferências dos consumidores chineses, indianos, brasileiros... Nós criamos para isso uma Direção Internacional de Estudos e *Insights* de Consumidores. Além disso, nós implantamos em cada região do mundo plataformas de *expertises* específicas, os “Hubs de Pesquisa & Inovação” que reagrupam todas as atividades de pesquisa.

O site Cosmetics & Toiletries (2010) informa ainda que a nova estratégia de desenvolvimento da L'Oréal visa a informação do *feedback* dos consumidores para implementação de uma estratégia para a inovação “*design to value*”, ou seja, pensada desde o início com foco no valor a ser gerado com ela.

Por mais que a classificação da L'Oréal como *Global Multibusiness Firm* não tenha sido a mais representativa nos resultados da pesquisa (15,4%, conforme a Figura 10), aqui considera-se essa classificação como uma extensão mais detalhada de Empresas Transnacionais, apesar de possivelmente complexa para entendimento em pesquisa por meio de questionário, e aplicável para o detalhamento de algumas particularidades da estratégia global do Grupo em estudo. O Grupo L'Oréal enquadra-se na classificação de *Global Multibusiness Firm* principalmente por tratar suas Divisões de Produtos como multinegócios que agrupam diferentes atividades de valor agregado separadamente das demais Divisões de Produtos (como as atividades de Desenvolvimento de Produtos, *Marketing*, *Trade Marketing* e outros), permitindo uma maior diversificação estratégica e negócios globais diferenciados.

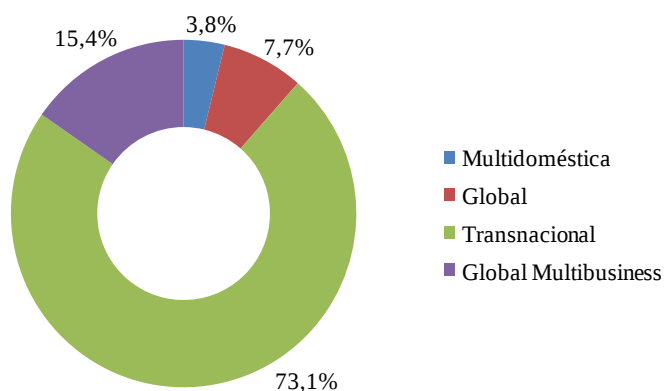


Figura 4 - Estratégia global da L'Oréal

A caracterização da estratégia do Grupo L'Oréal, quando analisada por meio dos construtos de Fahey & Randall (1998), evidencia os seguintes escopos:

- **Escopo de produtos:** Como declarado na missão do Grupo L'Oréal, os produtos que a empresa deseja oferecer é o melhor dos cosméticos em termos de qualidade, eficácia e segurança.
- **Escopo de clientes:** Os clientes e consumidores que a L'Oréal quer alcançar também estão claramente declarados em sua missão e na ambição

recentemente declarada de dobrar o número de consumidores mundiais de 1 bilhão para 2 bilhões de consumidores. O escopo de clientes são consumidores de diferentes nacionalidades, culturas e classes sociais, ressaltando para o fato que determinadas Divisões de Produtos ou marcas da empresa são mais voltadas para classes sociais específicas.

- **Escopo geográfico:** Quanto ao escopo geográfico, o Grupo L'Oréal tem atuação global, estando presente em 130 países do mundo.
- **Escopo vertical:** O Grupo L'Oréal opera desde a concepção e formulação de seus produtos até sua produção e estocagem em seus Centros de Distribuição através do mundo. A distribuição dos produtos aos clientes (farmácias, supermercados, lojas de departamento, salões de cabeleireiros e outros) tende a ser feita por distribuidores contratados. No caso de algumas marcas existe a venda de produtos em lojas próprias, como The Body Shop e Kiehl's.
- **Escopo do stakeholder:** Os *stakeholders* que a empresa pode alavancar na realização de seus resultados são seus colaboradores, seus consumidores, seus clientes (distribuidores e redes varejistas), seus fornecedores e os acionistas do Grupo L'Oréal.

4.4.

Implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais relevantes e dos principais atores globais

Esta seção apresenta os resultados referentes ao segundo passo da metodologia de análise estratégica, ou seja, a identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos globais, além das implicações estratégicas dos principais atores estratégicos globais – competidores, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos e complementares – da rede de valor global da L'Oréal.

Sob o ponto de vista dos fatores macro-ambientais, as implicações estratégicas advindas de cada tipo de fator foram analisadas para verificação se constituem ameaças ou oportunidades, reais ou potenciais. Por mais que o caso de estudo sejam os produtos de grande público da L'Oréal América Latina, pela amplitude dos fatores de análise, são usados exemplos da América Latina, porém busca-se retratar a realidade do Grupo L'Oréal como um todo. Ademais dos

fatores políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos, serão analisados também os fatores ambientais, dada a sua importância crescente em temas gerenciais, especialmente de empresas globais.

- **Fatores políticos:**

Um fator político que tem implicação na estratégia do Grupo L'Oréal é a comercialização de produtos importados, que podem ser sensíveis às políticas externas entre os países envolvidos. Essa é uma realidade no caso de estudo da América Latina, com o exemplo da importação de desodorantes em aerossol da Argentina pelo Brasil e outros países da América Latina. A instabilidade política entre Brasil e Argentina, principalmente sob o ponto de vista da importação de diferentes produtos industrializados entre os dois países, representa hoje uma **ameaça real** ao negócio de desodorantes no Brasil.

Outro fator político que tem implicação na estratégia do Grupo L'Oréal é a necessidade de registros sanitários para alguns tipos de produtos, de acordo com a legislação dos países nos quais são comercializados. No caso do Brasil, a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) exige registro para todos os produtos de pele anti-idade e desodorantes, por exemplo. No México, a Cofepris (*Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios*) exige o registro de xampus anticaspas por os classificarem como medicamentos e não cosméticos. Tais exigências, por levarem tempo para emissão dos registros e bloquearem o lançamento de um produto, podem ser classificadas como **ameaça real** para a L'Oréal.

- **Fatores econômicos:**

Como mencionado na Introdução deste documento, mesmo em épocas de recessão econômica, a venda de produtos cosméticos tende a se manter estável. Isso representa uma **oportunidade real** em momentos de recessão (vividos com frequência na economia mundial dos últimos quatro anos), e **oportunidade potencial** em períodos de estabilidade econômica.

- **Fatores sócio-culturais:**

Os fatores sócio-culturais são significativamente relevantes na concepção, comercialização e propaganda de produtos cosméticos, principalmente pela

relação emocional e de proximidade com os consumidores, que esse mercado possibilita. Dessa forma, os fatores sócio-culturais representam uma **oportunidade real** de lançamentos de produtos que se associem de forma positiva à realidade social e cultural de seu público-alvo, porém podem vir a ser também uma **ameaça real** caso essa associação positiva não seja considerada no projeto de novos produtos.

- **Fatores demográficos:**

Como informado na seção 4.2, a maior parte da receita de vendas do Grupo L'Oréal é conquistada com menos de 15% da população mundial como consumidores, o que evidencia uma **oportunidade potencial** de conquista de novos consumidores.

- **Fatores ambientais:**

As questões ambientais são cada vez mais presentes nas decisões estratégicas de empresas, especialmente daquelas com unidades industriais próprias. As empresas possuem responsabilidade não apenas no impacto que causam no ambiente com sua produção industrial, como também no ciclo de vida dos produtos que colocam no mercado. Uma empresa que produz produtos sustentáveis pode ter capacidade de conscientização da população sobre as questões ambientais. Ademais, a indústria de cosméticos mundial evidencia uma grande abertura à utilização de ingredientes naturais em suas fórmulas, desde que de fontes sustentáveis. Dessa forma, os fatores ambientais são aqui identificados como uma **oportunidade real** para que empresas se destaquem no mercado de cosméticos. Cabe mencionar que o Grupo L'Oréal já recebeu diversos prêmios e reconhecimentos pela sua atitude sustentável e possui uma página na Internet específica para a divulgação de ações nesse sentido. Dentre os reconhecimentos recebidos em 2010, está a quarta representação consecutiva na lista das 100 empresas mais sustentáveis do mundo da pesquisa “Global 100” e o fato de estar listada nos principais índices de desenvolvimento sustentável, como o *Dow Jones Sustainability Index* (L'Oréal, 2010).

A seguir, são identificadas e analisadas as principais implicações estratégicas dos atores estratégicos globais que compõem a rede de valor global da L'Oréal, baseado na tipologia de Porter (1980), e complementada pela tipologia

de Brandenburger & Nalebuff (1996), focando na Divisão de Produtos de Grande Público da L'Oréal América Latina, conforme caso de estudo.

Clientes - Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Sensibilidade a preço dos consumidores finais.	X			
Busca por produtos que ofereçam muitos benefícios.			X	
Alto grau de informação dos consumidores, que cresce através das mídias digitais.		X	X	
Baixo custo de mudança para os consumidores.		X		

Quadro 1 - Implicações estratégicas dos atores globais: Clientes

Sob o ponto de vista dos clientes (no caso da L'Oréal, os clientes finais são os consumidores), como mostra o Quadro 6, quando se trata de produtos de grande público, eles claramente são sensíveis a preços. Isso é visto como uma ameaça real à L'Oréal, pois a empresa tende a apresentar produtos mais valorizados, mesmo na categoria de grande público, pela identidade da marca e pela qualidade dos produtos. Essa ameaça, porém, leva a uma oportunidade relacionada aos consumidores, que cada vez mais querem produtos que prometam (e cumpram) muitos diferentes benefícios. Outra implicação associada aos consumidores é o baixo custo de mudança para consumidores de produtos cosméticos, que mesmo após fidelização podem ser atraídos por novos lançamentos ou novas propagandas de concorrentes, logo classificados como uma ameaça potencial.

Uma realidade relativamente recente percebida no âmbito dos consumidores é que eles estão cada vez mais informados e transmitem as informações recebidas ou percebidas quase que instantaneamente. Na era dos *blogs*, *Facebook*, *Twitter* e outros, um produto pode ser enaltecido ou destruído com apenas alguns caracteres. Essa realidade é vista como uma ameaça potencial, pois os produtos do Grupo L'Oréal podem a qualquer momento ser criticados negativamente *on-line*, com ou sem motivo para tal, mas ao mesmo tempo a L'Oréal já busca tirar proveito dessa realidade digital contemporânea, com diversos *sites* na internet para suas diferentes marcas, e em alguns casos perfil no *Facebook*, buscando interatividade com consumidores reais e potenciais por meio de diferentes mídias.

Fornecedores - Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Alta exigência do Grupo L'Oréal quanto à qualificação dos fornecedores para estarem aptos a fornecer para o Grupo.		X	X	
Alto grau de dependência da L'Oréal à certos fornecedores.	X			
Fornecedores comuns à diferentes Divisões de Produtos da L'Oréal.			X	
Fornecedores comuns aos concorrentes, nos casos onde a L'Oréal não é o cliente mais forte do fornecedor.		X		
Possível saturação de produção dos fornecedores.		X		
Implicação ética da relação com os fornecedores (responsabilidade social do mesmo e confidencialidade do uso das informações).		X		

Quadro 2 - Implicações estratégicas dos atores globais: Fornecedores

A primeira e a última das implicações estratégicas mencionadas no Quadro 7 evidenciam a preocupação do grupo L'Oréal quanto à qualificação e responsabilidade social dos fornecedores que trabalham com as suas diferentes fábricas e filiais. A L'Oréal tem alta exigência e rigor na análise de seus potenciais fornecedores, que são qualificados apenas depois de auditorias para garantia da sua qualidade, segurança e responsabilidade social. Isso representa uma oportunidade real pela confiabilidade do serviço prestado pelos fornecedores, que muito impacta na qualidade final dos produtos produzidos pela empresa, mas também representa uma ameaça potencial, pois o tempo dedicado à qualificação do fornecedor pode impactar negativamente a reatividade da empresa à, por exemplo, ações da concorrência. Quanto à implicação ética da relação com os fornecedores, além da ameaça potencial de possíveis desvios de conduta dos fornecedores que podem impactar negativamente também as empresas que são abastecidas por eles, é identificada também a ameaça potencial de não cumprimento de contratos de confidencialidade e, eventualmente, compartilhamento de informações confidenciais.

Os fornecedores da indústria de cosméticos, tanto de matérias-primas como de artigos de embalagens, tendem a ser os mesmos para algumas empresas concorrentes, e essas empresas, dentre elas a L'Oréal, tendem a ser altamente dependentes dos seus fornecedores para realizar suas produções e abastecer o mercado com seus produtos. Esse alto grau de dependência é visto como uma

ameaça real. Nos casos em que a L'Oréal não é um dos clientes mais representativos para o fornecedor, isso é visto como uma ameaça potencial, pois em momentos de saturação de produção os maiores clientes tendem a ser os privilegiados. Uma oportunidade real da L'Oréal junto aos fornecedores é o fato de diferentes Divisões de produtos, e por vezes diferentes fábricas da L'Oréal ao redor do mundo, comprarem com fornecedores comuns e agregarem para a participação da empresa na carteira do fornecedor, logo para a centralidade da L'Oréal na relação com estes fornecedores.

Concorrentes - Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Indústria de cosméticos em crescimento.			X	
Competição acirrada no nível global e local.	X			
Grande quantidade de competidores (poucos, porém fortes, globais e muitos locais).	X			
Alta possibilidade de diferenciação dos produtos.			X	
Diversificação do mercado por meio das vendas diretas (<i>door-to-door</i>), não explorado pela L'Oréal.	X			X

Quadro 3 - Implicações estratégicas dos atores globais: Concorrentes

A realidade competitiva no mercado de cosméticos mundial é diversificada e complexa. As implicações estratégicas dos concorrentes é analisada no Quadro 8 e detalhada a seguir. Como evidenciado na Introdução deste documento, é uma indústria em crescimento mundial, o que representa uma oportunidade real para a L'Oréal. No entanto, a competitividade é acirrada tanto no nível global quanto local, com a ameaça real grande quantidade de competidores. No nível global, existe a constante concorrência do Grupo L'Oréal com os grupos multinacionais como Unilever (dona de marcas como Seda, Dove, Rexona e outras), Procter & Gamble (das marcas Pantene, Olay, Wella, Gillete e outras) e LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy, das marcas de luxo Dior, Kenzo, Givenchy e outras), que representam ameaça real constante por seu porte e reconhecimento mundial. Adicionalmente, empresas locais de cosméticos em diferentes países da América Latina estão conquistando seu espaço inicialmente com o mercado de baixa renda, mas já mostrando força para competir também com produtos mais *premium*. Exemplos de empresas de cosméticos locais no Brasil são a Niely, Embelleze e o

grupo Hypermarchas (das marcas Monange, Risqué, Biocolor e outras). Já no México, um exemplo de concorrente local é a Genomma Labs, das marcas Tio Nacho, Asepxia, Teatrical e outras. Dentre tamanha diversidade de concorrentes, uma oportunidade real relacionada à rivalidade na indústria de cosméticos é a alta possibilidade de diferenciação de produtos, seja ela por meio de fórmulas inovadoras, embalagens atraentes ou propagandas criativas e próximas do público-alvo.

Outra implicação estratégica de rivalidade evidente para os cosméticos de grande público é o modelo de vendas diretas (*door-to-door*), explorado na América Latina principalmente pela Natura e Avon. Esse modelo de comercialização não é explorado pela L'Oréal e tem grande aceitação no Brasil e na América Latina. Nesta pesquisa, o modelo *door-to-door* é visto como uma ameaça real, pela proximidade com os clientes principalmente nos segmentos de produtos para a pele e maquiagem, mas também como uma oportunidade potencial para conquista de novos consumidores ou fidelização dos já existentes, caso a L'Oréal um dia se interesse em explorar o modelo de vendas diretas.

Novos Entrantes - Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Baixa barreira de entrada em termos de custos e complexidade da indústria.	X			
Grande quantidade de novos entrantes recentes em alguns países da América Latina.	X			

Quadro 4 - Implicações estratégicas dos atores globais: Novos Entrantes

As implicações estratégicas dos Novos Entrantes foram analisadas no Quadro 9. A indústria de cosméticos para o grande público, principalmente para produtos de higiene capilar básica como xampus e condicionadores, apresenta baixa barreira de entrada pela baixa complexidade de fabricação e acondicionamento dos produtos, o que representa uma ameaça real para a L'Oréal e outros competidores desta indústria. Em relação ao volume de novos entrantes nesta indústria na América Latina, muitas novas marcas de higiene e beleza (em sua maioria marcas locais) podem ser percebidas na mídia e nas prateleiras dos principais países da América Latina.

Substitutos - Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Salões de beleza (quando deixa-se de comprar um kit de coloração ou um esmalte optando pelo serviço profissional no salão).	X			
Categorias de produtos não exploradas pelo Grupo L'Oréal.				X

Quadro 5 - Implicações estratégicas dos atores globais: Substitutos

O Quadro 10, por sua vez, analisa as implicações estratégicas dos Substitutos do Grupo L'Oréal. Os salões de beleza são aqui classificados como possíveis substitutos à compra de alguns produtos cosméticos, principalmente esmaltes e tratamentos capilares, pois o foco desta pesquisa é a Divisão de Produtos de Grande Público. Nesse sentido, os salões de beleza representam uma ameaça real à DPGP da L'Oréal, por, eventualmente, impedirem a venda de determinados produtos em farmácias e supermercados. Vale ressaltar que uma vez que o foco de análise seja a L'Oréal como um todo, os salões de beleza são o cliente-alvo da Divisão de Produtos Profissionais. Outra implicação estratégica associada aos atores substitutos são categorias de produtos cosméticos ainda não explorados pela L'Oréal, como produtos específicos para bebês. Hoje, a L'Oréal não tem uma linha específica para bebês, mas pode eventualmente vender seus produtos, como xampus e colônias para esse fim. A interpretação desta realidade é uma oportunidade potencial para desenvolvimento de novas categorias de produtos.

Complementares - Implicações Estratégicas	Ameaça		Oportunidade	
	Real	Potencial	Real	Potencial
Possibilidade de complementariedade de competências com outras indústrias para desenvolvimento de produtos inovadores.			X	

Quadro 6 - Implicações estratégicas dos atores globais: Complementares

Para finalizar a identificação e análise das implicações estratégicas dos atores globais da rede de valor da L'Oréal, sob o ponto de vista dos complementares, de acordo com o Quadro 11, é identificada uma oportunidade real de desenvolvimento de produtos cosméticos novos, e eventualmente

inovadores, ao associar competências de diferentes indústrias no desenvolvimento de novos produtos.

O exemplo mais claro no Grupo L'Oréal para desenvolvimento de produtos com complementares é o Inneov, que não é da América Latina nem da Divisão de Produtos de Grande Público, mas vale ser mencionado para ilustração do caso no Grupo L'Oréal. A Inneov é uma das marcas comercializadas pela Divisão de Cosmética Ativa do Grupo L'Oréal e seus diferentes produtos foram desenvolvidos pelos Laboratórios Inneov, uma *joint venture* da L'Oréal com a Nestlé para desenvolvimento de produtos nutricosméticos, popularmente conhecidos como “pílulas da beleza”, para os cabelos e a pele. A *expertise* centenária da L'Oréal com produtos cosméticos foi complementada com o conhecimento em ciências nutricionais do Centro de Pesquisas Nestlé, viabilizando o lançamento dessa linha de produtos inovadores.

Outro exemplo de complementar relacionado à Divisão de Cosmética Ativa e identificado pelos respondentes do questionário sobre a Zona América Latina são os dermatologistas. Tomando como referência o caso de produtos dermo-cosméticos no Brasil, suas vendas são fortemente influenciadas pelas prescrições médicas dos dermatologistas, que por sua vez garantem a fidelização de seus clientes com a indicação de produtos eficazes.

Por fim, outro exemplo de complementares para a comercialização de produtos L'Oréal identificado nas respostas abertas do questionário são as marcas de moda como Giorgio Armani, Ralph Lauren, Diesel e outras. O reconhecimento destas marcas no mercado da moda tem efeito complementar à *expertise* do Grupo L'Oréal na produção de perfumes, o que incrementa o potencial da venda dos perfumes produzidos pelo Grupo sob o nome das marcas de moda.

4.5. As alianças estratégicas do Grupo L'Oréal

De acordo como questionário respondido por colaboradores da L'Oréal América Latina, os atores estratégicos mencionados como principais parceiros do Grupo L'Oréal foram os **fornecedores, clientes e complementares**, conforme a Figura 11. As **entidades governamentais** também foram bastante citadas pelos respondentes como parceiros estratégicos do Grupo L'Oréal, porém foram pouco

mencionadas nos tipos de alianças e ligações estabelecidas. A Figura 11 mostra o percentual de respostas dos questionários quanto aos principais atores envolvidos nas alianças estabelecidas pelo Grupo L'Oréal.

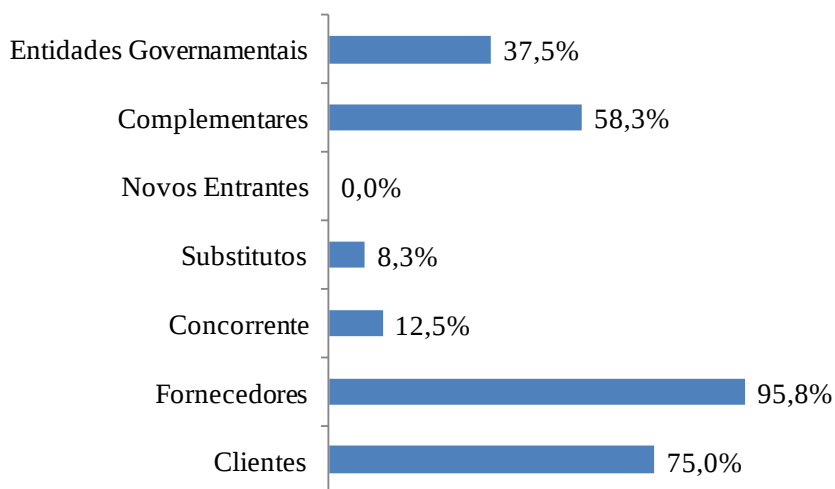


Figura 5 - Principais parceiros do Grupo L'Oréal

Dentre os fatores que motivam o estabelecimento de alianças pelo Grupo L'Oréal, os mais citados pelos respondentes do questionário foram o compartilhamento de recursos e competências complementares, a redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos, as economias de escala, o acesso a capital de informação proporcionado por novos relacionamentos e a aprendizagem com parceiros (ver Figura 12).

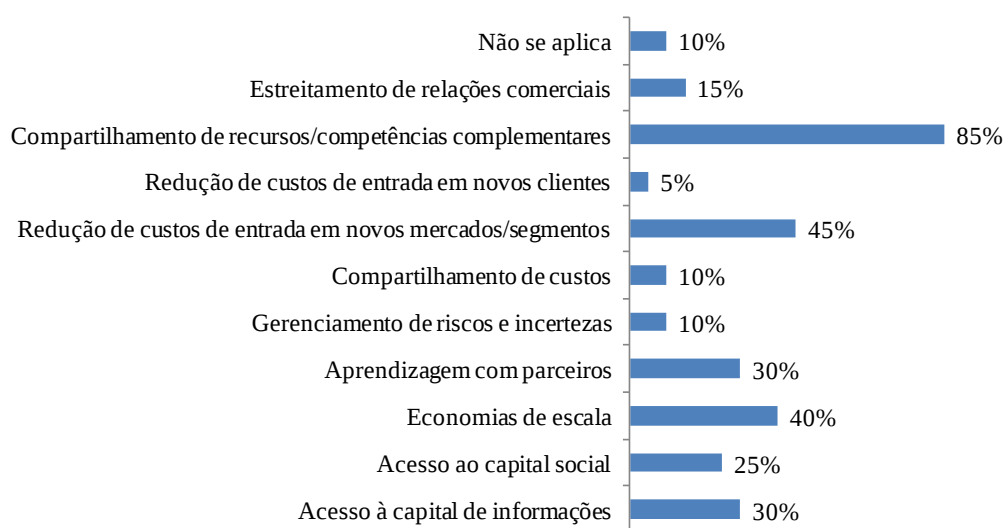


Figura 6 - Fatores que motivam o estabelecimento de alianças

O Quadro 12 detalha os principais tipos de alianças estabelecidos pelo Grupo L'Oréal com seus clientes, fornecedores e complementares.

Parceiro	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Clientes	* Contrato/acordo de promoção e propaganda * Comercialização/Marketing em conjunto.	- Escopo: Amplo. - Escopo geográfico: Alguns globais, outros locais.	- Recursos-chave: Capital Informacional, Recursos Financeiros, Talentos e Habilidades e Inovação. - Volume: Abundante. - Acesso: Médio.	- Conexão: Forte. - Natureza: Colaborativa, <i>explorative</i> .
Fornecedores	* Acordo/contrato de fornecimento de insumos/outros materiais. * Desenvolvimento/Co-produção. * Acordo/contrato de prestação de serviços. * Acordo/contrato de P&D.	- Escopo: Amplo. - Escopo geográfico: Principalmente globais.	- Recursos-chave: Recursos Tecnológicos, Inovação e Recursos Físicos. - Volume: Abundante. - Acesso: Fácil.	- Conexão: Forte. - Natureza: Colaborativa, <i>exploitative</i> .
Complementares	* P&D em conjunto. * Desenvolvimento/Co-produção. * Participação acionária cruzada.	- Escopo: Amplo. - Escopo geográfico: Locais.	- Recursos-chave: Recursos Tecnológicos. - Volume: Satisfatório. - Acesso: Fácil.	- Conexão: Forte. - Natureza: Colaborativa, <i>explorative</i> .

Quadro 7 - Principais Alianças do Grupo L'Oréal

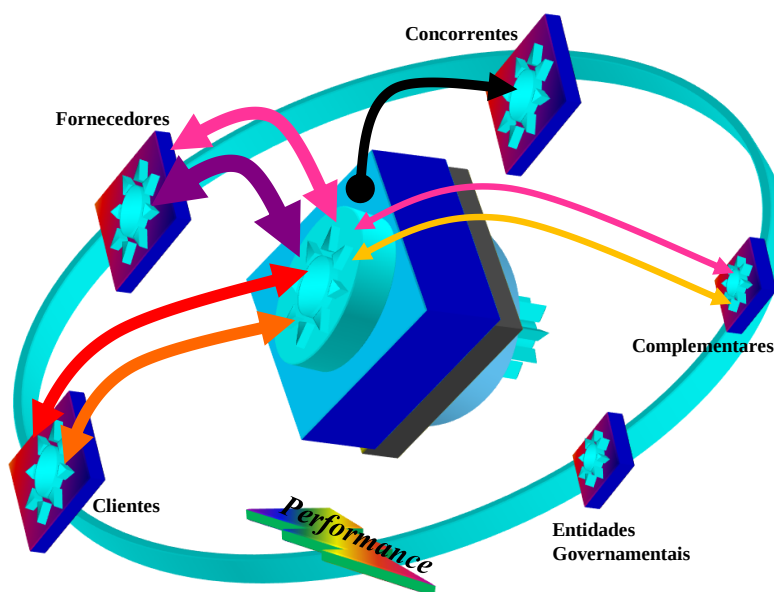
A participação das entidades governamentais na ego-rede do Grupo L'Oréal foi descrita por alguns respondentes em perguntas abertas do questionário e nas entrevistas complementares e se concentra em três principais ações ou relações:

- O projeto social global “Para Mulheres na Ciência” (“*For Women in Science*”), parceria do Grupo L'Oréal com a UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), que premia cinco mulheres pesquisadoras por ano, uma de cada continente, pelas suas contribuições à ciência e às gerações futuras.
- A relação com as agências de vigilância sanitária, como a Anvisa, por exemplo, no registro obrigatório de determinados produtos, conforme legislação local.
- Os eventuais acordos com Prefeituras ou outras entidades governamentais para isenção de impostos municipais.

Apesar de Fusões & Aquisições não se tratarem de alianças, e sim outras ligações, elas serão consideradas nesta pesquisa para fins da construção da ego-rede do Grupo L'Oréal. Nesse sentido, cabe mencionar a importância das aquisições que o Grupo fez ao longo de sua existência, sendo as mais recentes a compra da The Body Shop em 2006 e da Yves Saint Laurent Beauté em 2008. As aquisições permitem ao Grupo L'Oréal não apenas mitigar parte da concorrência, como também, em alguns casos, explorar novos mercados ou competências do setor de cosméticos.

4.5.1. A ego-rede do Grupo L'Oréal

Utilizando o modelo conceitual do ferramental de análise estratégica adotado e com base nos dados coletados pelos questionários e pelas entrevistas complementares, a Figura 13 representa a ego-rede do Grupo L'Oréal.



Legenda:

- Acordo/contrato de fornecimento de insumos/materiais / prestação de serviços
- Desenvolvimento / Co-produção
- Comercialização e/ou marketing em conjunto
- Contrato/acordo de promoção e propaganda
- P&D em conjunto
- Fusões & Aquisições

Figura 7 - A ego-rede do Grupo L'Oréal

Vale ressaltar que a figura da ego-rede retrata apenas os principais tipos de alianças com cada ator, de acordo com os resultados da pesquisa. Assim como no modelo Global SNA, apresentado no Capítulo 2, as cores e formatos das setas, bem como a espessura das linhas, refletem as características das alianças que serão descritas a seguir. O tamanho dos blocos que representam os atores são proporcionais à sua importância estratégica para o Grupo L'Oréal.

Os fornecedores são os atores que possuem alianças estratégicas mais fortes e intensas com o Grupo L'Oréal, tendo os contratos de fornecimento de insumos e de prestações de serviços como aliança de destaque. Desenvolvimentos e co-produções em conjunto também são exemplos importantes de alianças com fornecedores.

Nota-se, na Figura 13, que outros parceiros com os quais a L'Oréal também realiza desenvolvimentos e co-produções são os complementares, porém a força dessa ligação é significativamente menor do que com fornecedores. Outra aliança representativa da relação entre a L'Oréal e seus complementares são projetos de P&D em conjunto.

Os clientes são parceiros estratégicos do Grupo L'Oréal principalmente em projetos de comercialização e *marketing* em conjunto, e em contratos de promoção e propaganda. Apesar de outros tipos de alianças terem sido identificados na pesquisa entre o Grupo L'Oréal e seus clientes, optou-se aqui por representar os mais significativos.

Os concorrentes, por sua vez, foram representados na ego-rede para ilustrar as ligações por meio de aquisições que o Grupo L'Oréal fez ao longo de sua existência, já que a maioria das aquisições realizadas foram de empresas concorrentes.

Como a ego-rede leva em conta o contexto de toda a rede de valor, as entidades governamentais também são aqui representadas, por mais que suas ligações com o Grupo L'Oréal não se caracterizem em alianças estratégicas.

4.6. Implicações estratégicas das alianças do Grupo L'Oréal

A identificação das características relacionais da ego-rede global do Grupo L'Oréal permite uma análise das implicações estratégicas dessas características no

âmbito da indústria de cosméticos, verificando se elas constituem oportunidades ou ameaças. Os Quadros 13, 14 e 15 apresentam os resultados dessa análise com base na lista de referências Global SNA apresentada no Capítulo 3 (Dimensões 1, 2 e 3, já que a Dimensão 4 aplica-se apenas em casos de análises sob o ponto de vista da empresa) e nos resultados obtidos por meio dos questionários desta pesquisa.

Dimensão	Construtos	Valores (Resultado)	Nível da Indústria	
			Oportunidades	Ameaças
Estrutura da Rede de Alianças	Densidade	- Alta com clientes e fornecedores. - Média com complementares.	- Facilidade de acesso a recursos informacionais e tecnológicos de parceiros globais relevantes.	- Risco de compartilhamento de informações confidenciais entre clientes ou fornecedores comuns à concorrentes.
	Escopo	- Ampla e global com clientes e fornecedores. - Ampla e local com complementares.	- Oportunidades de parcerias globais, que tendem a multiplicar a importância e força da parceria para ambos os atores globais. - Agilidade na replicação de trabalhos em outras zonas geográficas.	
	Posição e Centralidade na Rede	- Central com clientes e fornecedores. - Intermediária com complementares.	- Alta centralidade permite mais acesso à informação e recursos-chave.	- Intensa competitividade na indústria, por conhecimento da centralidade também de concorrentes.

Quadro 8 - Implicações das alianças estratégicas no nível da Indústria – Dimensão 1: Estrutura da rede de alianças

As respostas ao questionário da pesquisa evidenciaram uma estrutura diferenciada das redes de alianças com clientes e fornecedores, em relação às alianças com complementares. Nas redes de alianças do Grupo L'Oréal com clientes e fornecedores, os resultados dos questionários mostraram que elas têm alta densidade, escopo amplo e global, e que a L'Oréal possui posição de centralidade na rede. De fato, as oportunidades e ameaças informados no Quadro 13 referem-se diretamente às alianças formadas pelo Grupo L'Oréal com clientes e fornecedores.

Já nas alianças com complementares, os resultados indicam média¹ densidade de alianças, um escopo amplo, porém local, e uma posição intermediária da L'Oréal na rede. Conforme a seção 4.4, a pesquisa revelou que ainda há poucos exemplos de participação de complementares em alianças com o Grupo L'Oréal.

Dimensão	Construtos	Valores (Resultado)	Nível da Indústria	
			Oportunidades	Ameaças
Membros da Rede Global	Identidade / Status da firma global	- Forte e de sucesso (líder mundial em cosméticos).	- Tendência ao bom desempenho da indústria como um todo.	- Risco de exigências nas parcerias por parte da empresa focal, por sua posição de liderança na indústria.
	Identidade / Status do parceiro	- Ricos em recursos distintivos; clientes e fornecedores globais e complementares locais.	- Oportunidade de acesso a recursos distintivos, vindos de parceiros com experiência global.	
	Facilidade de acesso e volume de recursos dos parceiros	- Abundante e médio com clientes. - Abundante e fácil com fornecedores. - Satisfatório e fácil com complementares.	- Oportunidade de desenvolvimento de relações mais duradouras e do surgimento de inovações.	
	Complementariedade dos recursos dos parceiros globais	- Alta complementariedade com clientes, fornecedores e complementares.	- Trocas positivas para ambos os lados da parceria.	

Quadro 9 - Implicações das alianças estratégicas no nível da Indústria – Dimensão 2: Membros da Rede Global

Sob a dimensão dos membros da rede global, os indicadores evidenciados tanto para a L'Oréal como para seus clientes e fornecedores indicam a criação de oportunidades para as relações da indústria como um todo, com base na troca de informações e conhecimentos de parceiros fortes, e com experiência global. A ameaça identificada nessa dimensão refere-se ao risco de fortes exigências da empresa focal para o estabelecimento ou consolidação de alianças potenciais, que podem dificultar ou impedir o estabelecimento dessas alianças.

Dimensão	Construtos	Valores (Resultado)	Nível da Indústria	
			Oportunidades	Ameaças
Modalidade dos Laços / Ligações	Força das Conexões	- Forte.	- Oportunidade para maior produtividade da indústria.	- Risco de amarrar as empresas em relações improdutivas.
	Natureza dos Laços	- Colaborativa.	- Oportunidades de ações positivas de longo prazo que beneficiem não apenas as empresas parceiras, como a indústria e o ambiente externo.	
		- Explorative com clientes e complementares. - Exploitative com fornecedores.	- Parcerias explorative exploram novas oportunidades e criam ambiente propício ao surgimento de inovações.	- Parcerias exploitative podem dificultar ou impedir surgimento de inovações.

Quadro 10 - Implicações das alianças estratégicas no nível da Indústria – Dimensão 3: Modalidade dos Laços / Ligações

¹ Conforme exposto no Anexo II (resultados percentuais do questionário), o percentual de respostas foi o mesmo na classificação da densidade das alianças de complementares como de alta e baixa densidade, por isso ela foi caracterizada como de média densidade.

A dimensão da modalidade dos laços e ligações, por sua vez, evidencia conexões fortes e colaborativas da L'Oréal com seus principais parceiros, que tendem a criar oportunidades para ações de longo prazo e produtivas para a indústria de cosméticos e para o ambiente externo. Sob o ponto de vista da natureza dos laços, as alianças tipo *explorative* com clientes e complementares visam o desenvolvimento e descoberta de novas competências junto com os parceiros, o que representa por si só um ambiente propício ao surgimento de inovações. Utilizando os conceitos de Lavie & Rosenkopf (2006) para a descrição de uma aliança sob o ponto de vista da exploração ou aproveitamento, a maioria das alianças do Grupo L'Oréal com clientes e complementares poderiam ser descritas como alianças para a geração de conhecimento (função da mesma na cadeia de valor), com novos parceiros (estrutura), e nas quais os parceiros tenha atributos diferentes de parceiros anteriores, daí sua caracterização como *exploratives*, ou de exploração no sentido de descobertas conjuntas. Seguindo esses mesmos conceitos, a maioria das alianças com fornecedores, por sua vez, poderia ser descrita como alianças para alavancar conhecimento (função da aliança na cadeia de valor), com parceiros recorrentes (estrutura), em que os parceiros tenham atributos similares a parceiros anteriores. Tal caracterização está de acordo com os resultados do questionário, em que a maioria dos respondentes classificou como *exploitative*, ou de aproveitamento, as alianças da L'Oréal com seus fornecedores. Essa característica poderia reduzir as condições para a geração de inovações por meio dessa aliança, mas na prática foi identificado que algumas inovações acontecem entre o Grupo L'Oréal e seus fornecedores.

4.7.

O desempenho do Grupo L'Oréal

O Relatório Anual do Grupo L'Oréal de 2010 evidencia que a empresa mantém a sua posição de líder mundial de cosméticos, apresentando em 2010 uma receita em vendas consolidadas 11,5% maior que a receita gerada em 2009. As Figuras 14 e 15 representam, respectivamente, o crescimento das vendas consolidadas nos últimos anos e a repartição das vendas do ano de 2010 em diferentes moedas.

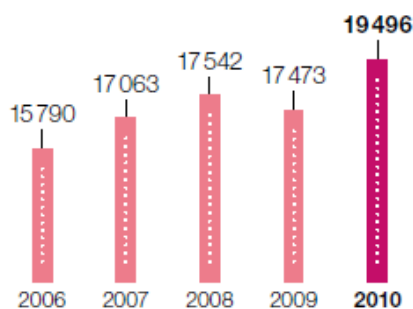


Figura 8 - Vendas consolidadas do Grupo L'Oréal - em milhões de euros (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)

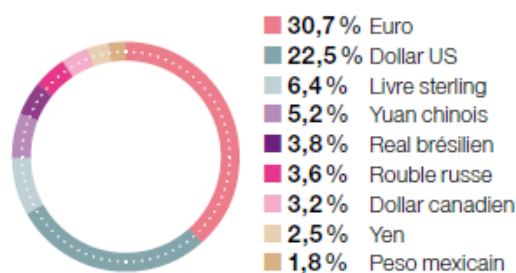


Figura 9 - Vendas consolidadas de 2010, repartidas entre diferentes moedas (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)

Ao analisar os resultados de 2010 sob a ótica das regiões geográficas, percebe-se que a América Latina representou 8,4% das vendas do Grupo em produtos cosméticos (1.518 milhões de euros, em um total de 18.139 milhões de euros do Grupo L'Oréal), com um crescimento de 17,5% em relação à 2009, a maior taxa de crescimento de regiões geográficas do Grupo neste ano, conforme Figura 16.

	En millions d'euros	Progression à données comparables publiées	
Europe de l'Ouest	7 181	+1,7 %	+2,6 %
Amérique du Nord	4 291	+4,1 %	+12,5 %
Nouveaux Marchés, dont:	6 667	+11,3 %	+22,4 %
Asie, Pacifique	3 192	+11,2 %	+22,9 %
Europe de l'Est	1 399	+8,1 %	+15,3 %
Amérique latine	1 518	+17,5 %	+32,6 %
Afrique, Moyen-Orient	558	+4,1 %	+13,8 %
TOTAL BRANCHE COSMÉTIQUE	18 139	+5,6 %	+11,6 %

Figura 10 - Repartição das vendas consolidadas de 2010 por Zona Geográfica e seus respectivos crescimentos versus 2009 (FONTE: Relatório Anual L'Oréal 2010)

O Relatório Anual do Grupo L'Oréal de 2010 destaca ainda que todos os grandes países da América Latina apresentaram progressão ao longo de 2010, em particular o Brasil e a Argentina, e que o México voltou a crescer. O relatório aponta a Divisão de Produtos de Grande Público com motor dessa expansão, principalmente por meio dos produtos capilares e dos desodorantes. Vale ressaltar que o crescimento da Zona América Latina na L'Oréal em 2010 (+17,5%) foi superior à evolução do mercado no mesmo período, que apresentou um crescimento de 13,1% nesta mesma região em relação à 2009.

Com informações ainda mais recentes, o Relatório de Meio de Ano do Grupo L'Oréal, publicado em 30 de junho de 2011, mostra que o forte crescimento da L'Oréal América Latina em 2010 vem se mantendo em 2011, com a primeira metade do ano apresentando um crescimento de 17,3% em relação ao mesmo período de 2010. As vendas consolidadas dos cosméticos do Grupo L'Oréal como um todo apresentaram crescimento de 5,8% em relação ao mesmo período de 2010.

Sob o enfoque das Divisões de Produtos, quando se compara o volume global de vendas da DPGP entre 2009 e 2010, a evolução foi de 5,5%, porém quando se focaliza a análise nas vendas da DPGP nos novos mercados (América Latina, Ásia, Pacífico, Europa do Leste, África e Oriente-Médio), esse crescimento passa a 10,7%. Dos seis países mais fortes da Divisão de Produtos de Grande Público da L'Oréal no mundo, três deles são países emergentes: Brasil, China e Rússia.