

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Curso de Administração



Monografia

A influência das mulheres no crescimento da Indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos

Aluna: Isabelle Ramos de Freitas de Oliveira

DRE: 107315326

2012.1

Monografia:

A influência das mulheres no crescimento da Indústria de produtos de higiene pessoal,
perfumaria e cosméticos

Aluna: Isabelle Ramos de Freitas de Oliveira

DRE: 107315326

Professor Orientador: José Albuquerque Costa

Professor leitor: Vitor Mario Iorio

2012.1

Sumário

1 - Resumo

2 - Introdução

3 - Referencial Teórico

3.1 - A Beleza

3.2 - Panorama do Setor

3.2.1 - Geração de Empregos

4 - Prática

4.1 - A Empresa

4.1.1 - Localização, Unidades Fabris e Portfólio

4.1.2 - Produtos

4.1.3 - Canais de Distribuição do Portfólio

4.1.4 - Preços Médios do Portfólio

4.1.5 – Operação da Empresa

4.1.5.1 – Controle de Qualidade

4.1.5.2 – Segurança no trabalho e normas ambientais

4.2 - O Problema

4.3 - Análise Estratégica

4.3.1 - Análise Macroambiental

4.3.2 - Missão, Visão e Valores

4.3.2.1 - Missão

4.3.2.2 - Visão

4.3.2.3 - Valores

4.3.3 - Estratégia

4.4 - Análise SWOT

4.4.1 - Fatores internos

4.4.1.1 - Pontos fortes

4.4.1.2 - Pontos fracos

4.4.2 - Fatores externos

4.4.2.1 - Oportunidades

4.4.2.2 - Ameaças

4.5 - Análise da Concorrência

4.5.1 - Modelo de Porter

5 - Considerações Finais

6 - Referencial Bibliográfico

1 - Resumo

O presente texto visa demonstrar de forma teórica e com aplicação prática os fundamentos básicos do planejamento estratégico dentro do mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos na maior empresa de cosméticos do mundo. Esse mercado é muito explorado, vem apresentando um grande desenvolvimento e trazendo grandes resultados. A técnica abordada foi um estudo de caso realizado através de uma Análise SWOT e uma análise das forças competitivas de Michael Porter do nosso objeto de estudo.

Uma análise mercadológica sobre o setor em questão acompanha o texto, assim como um breve referencial teórico composto de conceitos relativos à estratégia. A metodologia aplicada foi a de análise interna para a elaboração do estudo de caso a fim de explorar as estratégias utilizadas e os benefícios fornecidos.

2 - Introdução

A busca por um ideal de beleza sempre foi uma característica marcante da natureza humana, principalmente das mulheres, e uma preocupação da sociedade. Hoje podemos considerar a beleza como um valor universal, porém os seus critérios de avaliação são baseados em valores culturais.

Além das implicações psicológicas, culturais, sociais e econômicas, existe também a abordagem relativa às escolhas e práticas de consumo. Esse culto a beleza assumiu uma posição de destaque inédita, com importantes desdobramentos econômicos, envolvendo grandes empresas mundialmente.

A beleza vem ganhando cada vez mais espaço com os recursos que estão disponíveis no mercado a todas as classes sociais, ou seja, deixou de ser um luxo restrito às elites e passou a representar uma escolha que está ao alcance de todos. O resultado disso é um grande desenvolvimento da indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos nos últimos anos, no Brasil e no mundo.

No âmbito corporativo, as empresas precisam cada vez mais se destacar através da inovação e também agregando valor aos consumidores, que se mostram muito entusiasmados com cada novidade que é apresentada.

Além disso, esse estudo visa mostrar que as mulheres vêm contribuindo cada vez mais para o crescimento desse setor, devido a sua ascensão financeira. Antigamente, as mulheres dependiam de seus pais ou de seus maridos para administrar a sua vida financeira. Em alguns países mais conservadores, as mulheres sofriam com casamentos arranjados, opressão e até violência doméstica.

Porém, hoje, esse quadro não é mais o mesmo e as mulheres vêm demonstrando que estão cada vez mais capacitadas para comandar suas próprias famílias e ter cargos de confiança em grandes empresas.

Visando explorar essa questão, o estudo que originará a monografia será este: a estratégia de uma das maiores empresas da indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, explorando a influência que as mulheres vêm desempenhando nesse mercado.

Para isso, em um primeiro momento será feita a análise do mercado dessa indústria como um todo e a nível nacional.

Depois dessa análise geral, faremos um estudo mais teórico, sobre o aspecto estratégico na empresa. A passagem sobre a importância da missão, visão

e valores que norteiam uma organização é de suma importância para compreendermos como ela se enquadra no mercado. Será estudado também o Modelo de Porter para uma análise competitiva e assim poderemos entender de fato o planejamento estratégico que cada organização se propõe a realizar.

3 - Referencial Teórico

3.1 - A beleza

Hoje a beleza pode ser encarada como um valor que ultrapassa todas as barreiras através da expansão da influência cultural, social e econômica das mulheres. Estar cada vez mais bonita e com a aparência mais jovial é um ideal que as mulheres seguem. Os esforços direcionados a tornar esse ideal em realidade são incalculáveis. Esse fato justifica o grande crescimento da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

O que torna uma mulher bonita é uma questão importante, que pode ser encarada de diferentes maneiras. Uma característica que diferencia essa visão da beleza é a cultura a qual cada indivíduo pertence. A beleza não é a mesma para todos, por exemplo, conforme descrito no Livro “O tempo da beleza”, página 14, *“na China, os jovens de classe média da região do Cantão distinguem a beleza interior, aquela invisível aos olhos, da beleza exterior, a que pode ser valorizada pelos produtos de beleza.”* Em outras culturas, essa beleza interior pode não apresentar uma grande representatividade como para esses jovens citados acima.

Falar sobre a beleza física é uma tarefa difícil, isso porque esse assunto pode parecer fútil aos olhos de quem não se interessa tanto sobre ele ou então pela insegurança que pode ser causada pelo julgamento alheio. De qualquer forma, a maioria das mulheres busca um ideal de beleza, seja através de cirurgias plásticas, academias de ginástica, utilização de cosméticos ou até as famosas escovas progressivas.

O que a maioria realmente busca é que a beleza pareça natural, mesmo que tenha sido “fabricada”. Para as mulheres, algumas vezes é importante ocultar todo o esforço que foi feito para alcançar o objetivo de beleza desejado.

Dessa forma, podemos perceber que a beleza se apresenta sob diversas formas: “A beleza é uma experiência, um processo cognitivo ou mental, ou ainda, espiritual, relacionada à percepção de elementos que agradam de forma singular aquele que a experimenta”.

3.2 - Panorama do setor

A indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) é dividida em três segmentos:

- Higiene Pessoal: composto por sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas descartáveis, talcos, produtos para higiene capilar, etc.
- Cosméticos: produtos de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e modeladores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para pele, depilatórios, etc.
- Perfumaria: perfumes e extratos, águas de colônias, produtos pós-barba, etc.

Hoje, de acordo com ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), existem no Brasil 1.659 empresas atuando no mercado de produtos de HPPC, sendo que 20 são empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, que representam 73% do faturamento total. Uma importante característica desse setor é a necessidade constante de apresentar novidades. Para alcançar esse objetivo, são investidas anualmente grandes somas de recursos em lançamentos e promoções de novos produtos.

Segue abaixo um mapa que demonstra a distribuição dessas empresas pelas regiões do Brasil:

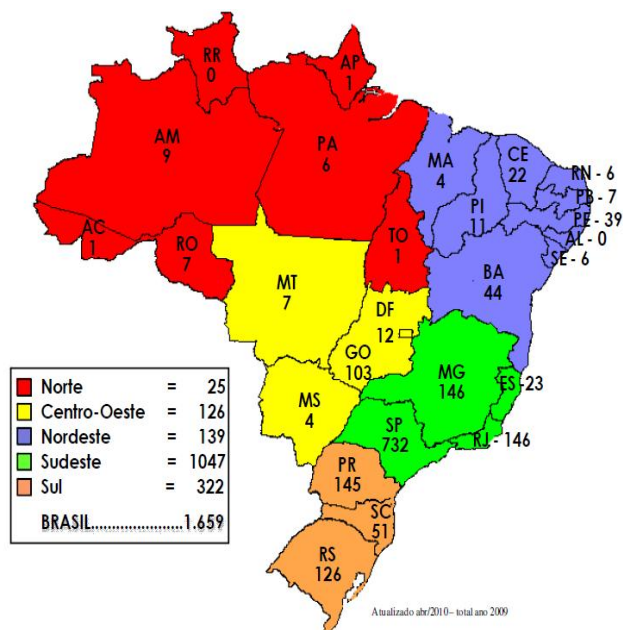


Figura 1. Mapa da distribuição das empresas do mercado de produtos de HPPC no Brasil

Segundo a ABIHPEC, em 2010 o setor apresentou faturamento Ex-Factory (saído de fábrica, sem adição de impostos sobre vendas), de R\$ 27,5 bilhões nominais, um total 12,6% maior que em 2009, quando o faturamento atingiu R\$24,4 bilhões (porcentagem de crescimento deflacionado de 11,5%).

O presidente da ABIHPEC, João Carlos Basilio, afirma que: “Uma das razões deste crescimento do setor, além da modernização do parque industrial, do investimento em marketing e da inovação tecnológica das indústrias, é a democratização do consumo e do maior acesso a produtos pelas classes D e E, principalmente em produtos de higiene”.

Uma projeção feita pela ABIHPEC aponta que a expectativa para esse ano de 2011 é que as indústrias de HPPC faturem R\$ 31,12 bilhões, crescimento de 13,2% comparado com 2010. Conforme o Euromonitor (empresa que realiza pesquisas de mercado fornecendo relatórios de inteligência de mercado e dados para as indústrias) a projeção é que até 2013 o consumo per capita de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos atinja US\$ 178. O último dado consolidado divulgado pelo instituto aponta o consumo per capita brasileiro como sendo de US\$ 146,6 em 2009. Este consumo per capita previsto para 2013 é três vezes maior que a média mundial e o maior entre os BRIC's (conjunto de países formado por Brasil, Rússia, Índia e China).

Algumas questões vêm sendo avaliadas para que o setor possa continuar a se desenvolver e alcançar um patamar superior ao atual. Por exemplo, a carga tributária vem sendo reavaliada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) com o objetivo de corrigir algumas distorções e isso já aconteceu anteriormente quando o IPI para dentifrícios, papel higiênico e protetores solares foi zerado, pois havia consenso de que a medida beneficiava não apenas o setor produtivo como também a maioria da população brasileira.

Em relação ao mercado mundial de HPPC, conforme dados da Euromonitor de 2010, o Brasil ocupa a terceira posição, ficando atrás apenas de Estados Unidos e Japão. É o primeiro mercado em desodorantes, produtos infantis e perfumaria; segundo mercado e, produtos para higiene oral, proteção solar, masculinos, cabelos e banho; terceiro em produtos cosméticos cores; quarto em pele e quinto em depilatórios. Segue abaixo tabela com a classificação geral:

	2010		
Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	Crescimento %	Participação %
Mundo	374,3	7,0	
1 Estados Unidos	59,8	1,7	16,0
2 Japão	43,8	6,8	11,7
3 Brasil	37,4	30,1	10,0
4 China	23,6	10,8	6,3
5 Alemanha	17,7	-2,0	4,7
6 França	15,9	-3,8	4,2
7 Reino Unido	15,3	3,4	4,1
8 Rússia	12,5	15,0	3,3
9 Itália	12,0	-4,5	3,2
10 Espanha	10,4	-5,3	2,8
Top Ten	248,3	6,3	66,3

©2011 Euromonitor International

Figura 2. Tabela de classificação dos países no mercado de produtos de HPPC

É possível demonstrar esse crescimento se comparamos a posição no ano de 2010 com a do ano de 2005, quando o Brasil ocupava a 4ª posição nesse ranking e totalizava 13.372 (US\$ milhões). Segue abaixo tabela com a posição do ano de 2005:

Mercado Mundial de Cosméticos – 2005

PAÍS	PREÇO AO CONSUMIDOR (US\$ Milhões)	%	
		Crescimento	Participação
Mundo	253.267	8,2	–
1 EUA	48.538	3,2	19,2
2 Japão	31.744	3,6	12,5
3 França	14.882	7,6	5,9
4 Brasil	13.732	34,2	5,4
5 Alemanha	12.952	4,8	5,1
6 Reino Unido	12.350	4,3	4,9
7 China	10.306	11,1	4,1
8 Itália	10.255	7,2	4
9 Espanha	7.670	13,1	3
10 Rússia	7.466	12,9	2,9
Total	169.895	7,5	67,1

Fonte: Euromonitor.

Figura 3. Tabela de classificação dos países em 2005 do mercado mundial de cosméticos

Segundo a ABIHPEC, o crescimento acentuado desse setor nos últimos anos pode ser explicado por algumas razões:

- Participação crescente da mulher no mercado de trabalho;
- Incorporação de novas tecnologias de produção pelas empresas com consequente aumento da produtividade. Com isso, os preços ao consumidor tiveram aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos que atendem cada vez mais às necessidades do mercado; e
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma aparência mais jovem.

Hoje, o mercado brasileiro está entre os mais importantes do mundo, caracterizando uma população vaidosa que passou a considerar os produtos cosméticos como essenciais. As principais empresas brasileiras são Natura e O Boticário. Essas duas marcas estão consolidadas no mercado brasileiro, tendo conquistado uma posição de destaque, estando até mesmo na liderança em alguns segmentos. Essas empresas adotaram diferentes estratégias de vendas, enquanto a Natura optou pela venda direta como único canal de comercialização dos seus produtos, O Boticário se destaca por comercializar seus produtos através de lojas exclusivas em sistema de franquia.

3.2.1 - Geração de empregos:

O setor de HPPC vem demonstrando muita força nos últimos 15 anos, conforme informações da ABHIPEC, o que vem contribuindo com um fator de extrema importância para o Brasil, a oferta de empregos.

Podemos verificar que com o crescimento desse setor houve um aumento na oferta de empregos em relação ao crescimento de empregos no país. Além disso, essa capacidade de articular o crescimento econômico com a criação de oportunidades de trabalho vem despertando a atenção do Governo Federal do Brasil.

Abaixo, podemos ver uma tabela comparativa dos anos de 1994 e de 2010 (os dados apontados na tabela se referem apenas às empresas formalizadas e licenciadas pela Anvisa), que demonstra esse crescimento:

OPORTUNIDADES DE TRABALHO ('000)				
	1994	2010	% CRESC. 16 ANOS	% CRESC. MÉDIO 2010/1994
INDÚSTRIA	30,1	68,0	125,9	5,6
FRANQUIA	11,0	34,0	209,1	7,8
CONSULTORA VENDA DIRETA	510,0	2.700,0	429,4	11,8
SALÕES DE BELEZA	579,0	1.480,0	155,6	6,5
TOTAL	1.130,1	4.282,0	278,9	9,3

Fonte: ABIHPEC, ABEVD, FIESP, ABF, IBGE e FEC-Fundação Euclides da Cunha.

Figura 4. Tabela comparativa do mercado de trabalho

Essa alta empregabilidade oferecida por essa indústria faz com que esse setor tenha se tornado estratégico para a economia. Além disso, esse é um setor extremamente dinâmico e competitivo como produto de exportação, conforme segue abaixo a balança comercial referente às importações e exportações brasileiras de HPPC nos últimos anos:

BALANÇA COMERCIAL					
HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS					
	IMPORTAÇÃO		EXPORTAÇÃO		SALDO
ANO	US\$'000	% CRESC	US\$'000	% CRESC	US\$'000
1998	281.198	1,5	141.573	-3,2	-139.625
1999	206.424	-26,6	168.015	18,7	-38.408
2000	220.374	6,8	184.748	10,0	-35.626
2001	199.533	-9,5	191.510	3,7	-8.022
2002	152.284	-23,7	202.755	5,9	50.471
2003	150.279	-1,3	243.888	20,3	93.610
2004	156.830	4,4	331.889	36,1	175.059
2005	211.658	35,0	407.668	22,8	196.010
2006	294.568	39,2	488.835	19,9	194.268
2007	373.440	26,8	537.497	10,0	164.057
2008	465.794	24,7	647.885	20,5	182.090
2009	456.178	-2,1	587.575	-9,3	131.398
2010	696.487	52,7	693.318	18,0	-3.169
% Cresc. últimos 10 anos	216,0		275,3		
% Médio últimos 10 anos	12,2%		14,1%		

Figura 5. Tabela da Balança Comercial do mercado de produtos HPPC

Através dessa balança comercial, podemos verificar que o sucesso do mercado interno se repete nas vendas para o exterior, ou seja, ela apresenta crescimento contínuo nos últimos anos.

Há também a composição das exportações brasileiras de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos por grupo de produtos:

	US\$ Milhões	% Vs. 2009	% Vs. 2001	
2010 - FOB	Produtos para Cabelos	180.449	11,0	1.383,2
	Higiene Oral	172.540	37,2	239,9
	Sabonetes	123.759	9,0	231,2
	Desodorantes	63.210	32,6	696,6
	Descartáveis (*)	52.085	11,5	40,2
	Demais	101.274	10,9	157,3
	TOTAL	693.318	18,0	275,3

(*) Inclui fraldas, absorventes higiênicos, papel higiênico e guardanapos, toalhas e lenços de papel

Figura 6. Tabela de composição das exportações brasileiras de produtos de HPPC

Além disso, esse setor vem gerando cada vez mais expectativas de crescimento, já que os investimentos que estão sendo feitos vêm aumentando cada vez mais. Por exemplo, podemos citar algumas parecerias que vem sendo consolidadas ao longo do tempo para criar mais oportunidades nesse setor, como Sebrae, ABIHPEC e ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial). Essas três instituições têm como objetivo possibilitar uma mudança de patamar para as empresas de pequeno porte desse setor, contribuindo com o seu fortalecimento e expansão da sua base industrial. Apenas dessa maneira, os empresários das pequenas e médias empresas desse setor terão reais condições de competir e serem bem sucedidos em um mercado tão exigente e competitivo tanto internamente quanto no exterior. A indústria da beleza vem dando uma contribuição positiva de inclusão social através da incorporação de um grande número de profissionais, por exemplo, através da venda porta a porta. Esse tipo de revenda, que é composto majoritariamente por mulheres, possibilita que elas consigam sustentar dignamente suas famílias com a garantia dessa renda extra. Além disso, essa revenda proporciona uma comodidade ao consumidor, pelo fato de que ele pode receber o produto em casa, pela possibilidade de ver e provar a mercadoria e também por poder comprar produtos que não são encontrados no mercado tradicional.

Os lucros gerados por esse sistema fazem com que as empresas reforcem as vendas por catálogos e invistam mais no recrutamento de consultoras. Elas têm também a oportunidade de receber treinamentos e receber prêmios por metas de vendas atingidas.

Outra grande conquista da indústria de HPPC foi a criação, em 2003, do Fórum de Competitividade. Esses fóruns de competitividade fazem parte das estratégias da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e foram criados pelo governo federal para debater e estabelecer políticas para resolver os problemas que limitam a competitividade das principais cadeias produtivas do País. E essa decisão de criar um Fórum de Competitividade desse setor está diretamente relacionada à sua capacidade de geração de empregos.

Especificamente na L'Oreal, o objetivo a ser alcançado é atuar como uma entidade empregadora, fazendo da empresa um ótimo lugar para se trabalhar. A empresa mantém como premissa que os seus colaboradores são o seu maior trunfo, por isso, fornecem um ambiente seguro e saudável para se trabalhar. Para que isso

aconteça a empresa valoriza os talentos individuais e a meritocracia, respeitando também a diversidade e a privacidade de cada indivíduo.

4 - Prática

4.1 - A Empresa

Em 1907, Eugène Schueller, um jovem químico francês, desenvolveu uma inovadora fórmula de coloração de cabelo chamando-a de Aureole. Com isso, a história da L'Oréal começou. Eugène Schueller desenvolvia e produzia seus próprios produtos, que ele vendia para cabeleireiros parisienses.

Em 1909, Schueller registrou sua companhia, a Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux ("Companhia Francesa de tinturas inofensivas para os Cabelos"), a futura L'Oréal. Os princípios guias da companhia que se tornaria a L'Oréal foram colocados em pauta desde o começo: Pesquisa e desenvolvimento no interesse da beleza.

Em 1920, a pequena companhia empregava três químicos. Por volta de 1950, o grupo de pesquisa já continha 100 funcionários, número que atingiu 1000 em 1984 e se aproxima de 2000 atualmente.

A L'Oréal estreou no Brasil em 1939 e vinte anos depois, a empresa francesa decidiu se instalar no país. Em 1960, a L'Oréal inaugurou no Rio de Janeiro sua primeira fábrica brasileira, com então uma superfície de 1.200m² e 16 funcionários. No mesmo ano é lançada a coloração Imédia, que se tornou o produto líder em vendas da L'Oréal no país.

Em 1983, a aquisição da marca Helena Rubinstein iniciou o processo de consolidação das marcas de luxo no mercado brasileiro. Em 1986, a marca L'Oréal Paris lança no país a linha Elsève de produtos capilares, mais um produto da linha voltada para o grande público.

Em 1990, a Lancôme chega ao Brasil com linhas de tratamento solar, maquiagem e perfumes, tornando-se a marca número Um na categoria de produtos de luxo.

Em 1994, observou-se o lançamento da marca Kérastase de produtos vendidos exclusivamente nos melhores salões de beleza e, em 1996, o lançamento

da marca de luxo Biotherm, a primeira do Grupo L'Oréal a inaugurar no Brasil uma linha masculina de tratamento cosmético. Em 1997, a grife de maquiagem Maybelline New York, adquirida pela L'Oréal em 1996, chega ao Brasil.

Em 1998, o estilo nova-iorquino chega ao Brasil com a marca Redken 5th Avenue, número 1 em salões de beleza nos Estados Unidos. Apenas dois anos antes ela havia sido adquirida pelo Grupo L'Oréal.

Em 1999, observou-se a inauguração no Rio de Janeiro da Centrex, atual central de distribuição de produtos, com capacidade para armazenar 17 milhões de unidades por mês.

Em 2000, foi lançada uma linha de shampoos e condicionadores Elsève Hydra-Max, de L'Oréal Paris, com pesquisa desenvolvida no Brasil, especificamente para cabelos cacheados, característica de 63% das mulheres brasileiras. A marca La Roche-Posay chega ao país inaugurando a Divisão de Cosmética Ativa, apresentando produtos dermocosméticos, ou seja, que associam a eficácia de medicamentos à textura de cosméticos. A linha de coloração Nutrisse marca o lançamento da marca Garnier no Brasil.

Em 2001, a L'Oréal Brasil adquire a marca Colorama, líder no segmento popular de shampoos, condicionadores e esmaltes. A aquisição da fábrica da Colorama em São Paulo permitiu ao Grupo a consolidação da sua participação no mercado de cosméticos. A linha de maquiagem é lançada como Colorama Maybelline New York. Além disso, a L'Oréal lança a Vichy, marca líder nas farmácias da Europa, incrementando o portfólio da Divisão de Cosmética Ativa. Pela primeira vez uma cientista brasileira recebe o Prêmio L'Oréal–UNESCO For Women in Science.

Em 2002, Garnier lança sua linha de shampoos e condicionadores Fructis, que entra com enorme aceitação no mercado nacional: pouco tempo após seu lançamento, o Brasil torna-se o país com maior volume de vendas. O Brasil participa pela primeira vez, com uma equipe do COPPEAD, do Rio de Janeiro, do L'Oréal e–Strat Challenge, o maior jogo internacional de negócios online, que simula os desafios de mercado do "mundo real", proporcionando aos participantes a oportunidade de gerenciar sua própria empresa virtual de cosméticos.

Em 2004, representando a América Latina, uma professora e cientista brasileira é uma das cinco vencedoras mundiais da 7ª edição do Prêmio L'Oréal–UNESCO For Women in Science.

Em 17 de março de 2006, a L'Oréal fez um acordo de 652 milhões de libras para adquirir a ética empresa de cosméticas Body Shop.

Hoje, a L'Oréal possui um século de expertise em cosméticos, com 19,5 bilhões de euros de vendas consolidadas em 2010 no mundo, 23 marcas mundiais, atua em 130 países, possui 66.600 funcionários e com 612 patentes registradas em 2010. Além disso, a empresa possui 18 centros de pesquisa, 12 centros de avaliação e 38 fábricas no mundo, um investimento de 665 milhões de euros dedicados à pesquisa cosmética e dermatológica em 2010 e com 1/3 do orçamento de pesquisa e desenvolvimento voltado para Pesquisa avançada.

Segue abaixo mapa que demonstra atuação da L'Oréal no mundo:

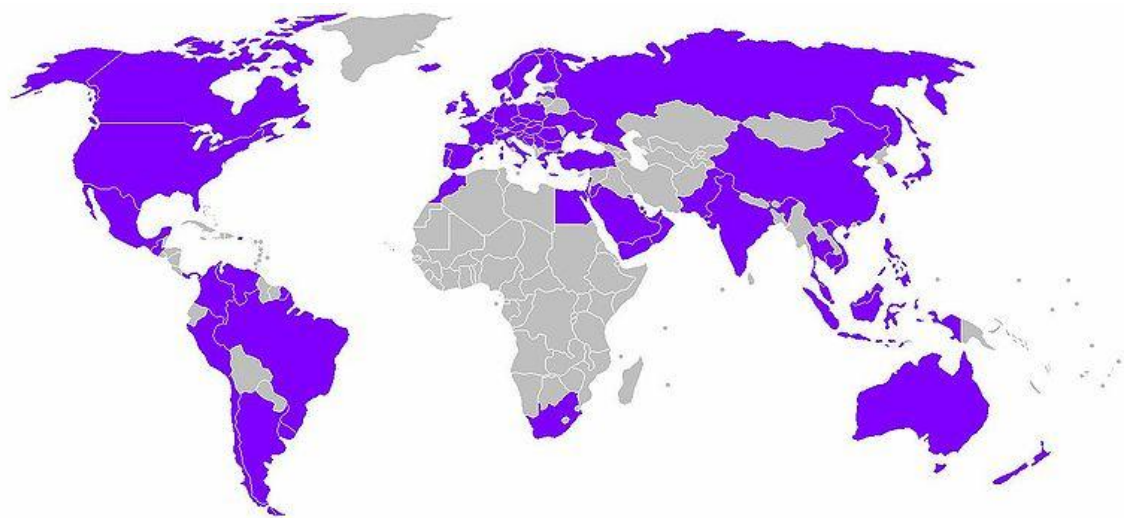


Figura 7. Mapa de atuação da L'Oréal no mundo

4.1.1 - Localização, Unidades Fabris e Portfólio:

A L'Oréal estreou no Brasil em 1939, quando o primeiro agente comercial da empresa, o francês Maurice Bélières, chegou ao Rio de Janeiro, criando a empresa Maurice Bélières e Cia. Ltda. Vinte anos depois, a empresa francesa decidiu se instalar no país. Em 1960, a L'Oréal inaugurou no Rio de Janeiro sua primeira fábrica brasileira, com então uma superfície de 1.200m² e 16 funcionários.

Hoje, a L'Oréal conta com aproximadamente 2.000 funcionários divididos entre a sede no Rio de Janeiro, a filial em São Paulo, a central de distribuição de produtos (Centrex), duas fábricas – localizadas no Rio de Janeiro e em São Paulo –

e a força de vendas espalhada por todo o país. Só as duas fábricas ocupam juntas uma superfície de mais de 60.000m² de área construída.

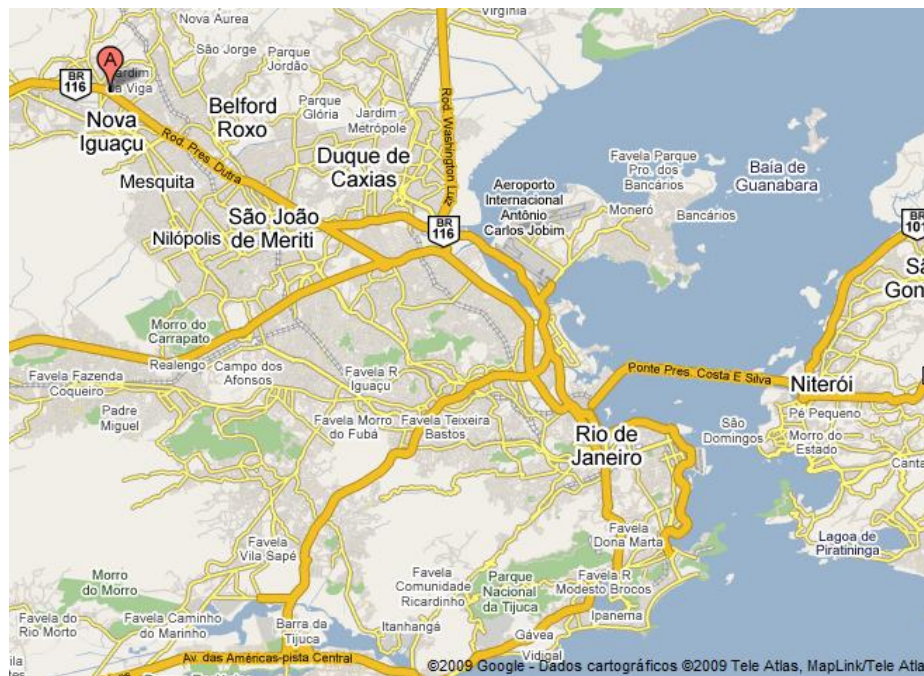


Figura 8. Localização da fábrica da L'Oréal no Rio de Janeiro

4.1.2 - Produtos

Os produtos da L'Oréal são divididos mundialmente em 5 (cinco) categorias de acordo com o posicionamento de mercado: Divisão de Produtos de Grande Público, Divisão de Produtos Profissionais, Divisão de Produtos de Luxo, Divisão de Cosmética Ativa e The Body Shop.

No Brasil, a fabricação desses produtos é dividida entre as plantas das fábricas localizadas no Rio de Janeiro e em São Paulo, sendo complementada pela importação de produtos em menor escala. Essas usinas são as únicas do grupo da L'Oréal na América Latina, excetuando-se o México, e se destinam a abastecer os mercados da região.

Assim, o portfólio de produtos da fábrica do Rio de Janeiro está diretamente ligado às decisões estratégicas da L'Oréal sobre qual deve ser a especialidade de cada usina.

No posicionamento atual, a fábrica do Rio de Janeiro é especializada em colorações e em produtos com menor volume de vendas, enquanto a fábrica de São

Paulo é focada em maquiagem e capilar, principalmente shampoos da Divisão de Produtos de Grande Público.

A seguir, estão apresentadas a divisão das categorias relevantes (não sendo necessária a análise da Cosmética Ativa e do The Body Shop) e um panorama geral de quais as marcas e produtos fabricados na fábrica do Rio de Janeiro.

- **Divisão de Produtos de Grande Público – DPGP:**

Produtos destinados a venda nas grandes redes varejistas a preços competitivos. Na unidade produtiva do Rio de Janeiro, os são fabricados são: marcas L'Oréal Paris e Laboratórios Garnier; como as colorações Nutrisse, Imédia, Excellence, Preference, Belle Color, Dedicace, Casting, Movida, as linhas de cremes Body-Expertise e Dermo-Expertise, géis Studio Line, e desodorantes Moderato.

- **Divisão de Produtos Profissionais – DPP:**

Produtos destinados a uso e venda em salões de beleza. Na unidade produtiva do Rio de Janeiro, são fabricadas as marcas Kérastase, L'Oréal Profissional, Redken e Matrix; como shampoos e cremes Kérastase, shampoos e cremes Série Expert, coloração creme profissional Majirel, shampoos e colorações Matrix, e shampoos Redken.

- **Divisão de Produtos de Luxo – DPL:**

Produtos de alta qualidade e associados a marcas reconhecidas, como Lancôme, Ralph Lauren e Giorgio Armani.

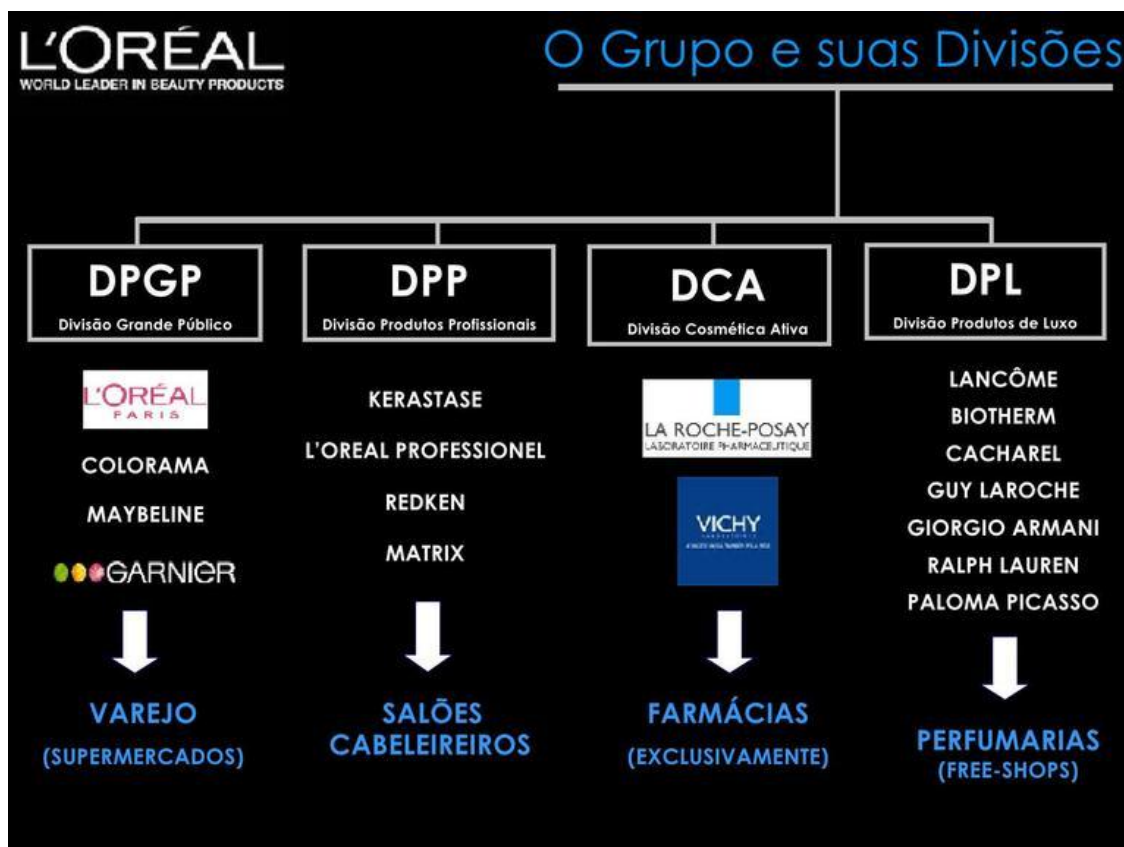


Figura 9. Divisões de Produtos da L'Oreal

4.1.3 - Canais de Distribuição do Portfólio:

Um canal de distribuição, de acordo com Churchill e Peter, “é uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições que executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais”. Podemos identificar os canais de distribuição de acordo com as divisões dos portfólios. No entanto, vale ressaltar, que a internet é um canal de distribuição comum a todos os segmentos.

- **Produtos de Grande Público** – de acordo com sua definição, podemos encontrá-los em locais de fácil acesso ao público, onde classes mais baixas costumam freqüentar. Esses locais são, por exemplo, supermercados e farmácias.
- **Produtos Profissionais** - nesse caso já podemos definir os canais de distribuição a partir do local onde se usam esses produtos que são os salões de beleza. Lojas especializadas em vendas de produtos para salão e shoppings também são outros canais de distribuição.

- **Produtos de Luxo** – Os principais locais para se encontrar esses produtos são em lojas conceituadas de cosméticos ou em salões de beleza que possuam um nível de frequentadores com renda mais elevada.

4.1.4 - Preços Médios do Portfólio:

Nesse tópico analisaremos alguns preços médios de produtos oferecidos pela empresa, mas vale ressaltar que serão apenas de shampoos produzidos pela L'Oréal, já que estes possuem uma grande representatividade da empresa. Dentro da empresa existem diferentes marcas de produtos, sendo estes segmentados para públicos distintos. Abaixo temos alguns exemplos:

<u>Shampoo</u>	<u>Preço</u>
Garnier Fructis	R\$ 5,93
Elsève	R\$ 5,49
Kérastase	R\$ 59,00
Expert Professionel	R\$ 91,90
Redken	R\$ 53,90
Matrix	R\$ 51,74
X-Tenso Liss	R\$ 75,99
<u>L'Oréal Absolut Repair</u>	R\$ 129,90

Figura 10. Tabela de preços de shampoos da L'Oreal

Com base nos preços que os produtos são vendidos, podemos observar claramente as divisões do portfólio abordadas no tópico anterior. Os produtos que atingem a grande parte do público, que possui uma renda mais baixa, são vendidos a preços muito acessíveis, como por exemplo, o Garnier Fructis e o Elsève.

Já os outros produtos voltados para a linha profissional são vendidos a um preço mais elevado, mas que devido a sua alta qualidade são adotados para diversos tipos de tratamento.



Figura 11. Produtos L'Oreal

4.1.5 - Operação da Empresa

A L'Oréal apresenta como prática fazer os seus produtos localmente. A qualidade e a segurança são as suas prioridades sempre, e a produção direta propicia o controle de que a empresa precisa para garantir os padrões mais elevados.

A força de trabalho da empresa e os próprios locais de fabricação somam 87% da produção total de cosméticos. A sua política de produção é baseada em fabricação local: o número de unidades produzidas em cada uma das principais regiões do mundo é proporcional à sua contribuição no volume de vendas.

A L'Oréal é uma empresa industrial que fabrica e fornece 4,5 bilhões de unidades por ano. Trabalhar na área de operações significa trabalhar em um ambiente inovador, diversificado e de alta tecnologia com a oportunidade para carreira com um cruzamento de funções – do cliente ao fornecedor – em Compras, Fabricação, Cadeia de Suprimento, Qualidade, Embalagem e muitas outras áreas. As 40 fábricas e 150 centros de distribuição no mundo inteiro empregam 4.000 gerentes com um quadro total de 20.000 colaboradores.

O conhecimento de fabricação da L'Oréal é a força que impulsiona o crescimento mundial do Grupo e um elemento-chave em seu desenvolvimento

sustentável.

4.1.5.1 - Controle de Qualidade

A qualidade é um dos pilares mais importantes da empresa e pode ser observada no mundo inteiro. 92% da produção de cosméticos das fábricas do Grupo é certificada para cumprir com a norma ISO 9001/2000. Os sistemas de Qualidade L'Oréal (concepção e conformidade) garantem que os mesmos rígidos padrões sejam cumpridos em todos os locais de produção, em todos os lugares do mundo.

A qualidade é monitorada por auditorias internas e externas conduzidas por organizações como a Administração de Alimentos e Medicamentos dos EUA (Food & Drug Administration).

Cada etapa do processo de fabricação é monitorada: recebimento de matérias-primas, processos de manufatura e embalagem, e antes do despacho dos produtos acabados.

O objetivo desse controle é de desenvolver e implementar a Política de Qualidade do Grupo, ao garantir a qualidade dos produtos vendidos no mercado, pois isso contribui para a imagem do Grupo. Para isso, é necessário monitorar de perto os produtos em todos os estágios de desenvolvimento. Na visão da empresa é preciso que haja um ambiente de mudança e que seja capaz de estabelecer um equilíbrio entre atender aos padrões de qualidade e lidar com as pressões relativas às vendas.

Como resultado desse controle de qualidade e de diversas outras ações feitas na empresa, a L'Oréal foi reconhecida como uma das empresas mais éticas do mundo em 2012 pelo Instituto Ethisphere pelo terceiro ano consecutivo. A metodologia para o ranking WME, publicado todos os anos desde 2007, inclui a análise de códigos de ética, históricos de litígio e de infrações regulatórias; a avaliação do investimento em inovação e de práticas empresariais sustentáveis; a avaliação de atividades feitas para melhorar a cidadania corporativa; e o estudo de nomeações feitas por executivos sênior, pares da indústria, fornecedores e clientes.

- Programa de auditoria social interna 2006

Em 2006, as fábricas e os armazéns foram submetidos a auditorias sociais independentes. Isto foi feito como complemento ao programa mais amplo de auditorias para os seus fornecedores e terceirizados. Para manter a igualdade, as auditorias das fábricas e escritórios são feitas pelos mesmos auditores externos e de acordo com os mesmos critérios que aqueles que são impostos aos fornecedores e terceirizados.

No dia 31 de dezembro de 2006, 101 locais em 40 países foram auditados. As auditorias confirmaram pontos importantes, tais como a total ausência de funcionários menores de 16 anos. Contudo, foram identificadas áreas que precisam de melhorias, como, por exemplo, alguns problemas menores de higiene e segurança e a necessidade de implementar um melhor monitoramento dos horários de trabalho. Estes pontos foram incorporados em planos de ação corretiva que foram acompanhados internamente e auditados complementarmente pela sua auditoria externa.

Nos EUA, a L'Oréal compra uma variedade de produtos e serviços através de diferentes departamentos. Para cada um deles, o objetivo é o mesmo: obter produtos e serviços da melhor qualidade, ao melhor preço, de forma oportuna e com o melhor atendimento. O objetivo é, portanto, investir recursos da melhor forma possível. É fundamental que se busque a diversidade entre os parceiros. Para ajudar com esta questão, existe um programa relativo à diversidade de fornecedores (comandado por um "Conselho de Diversidade de Fornecedores") que conta com empresas muito diferentes umas das outras, mostrando que todas as empresas podem fazer negócios com a L'Oréal. Isto completa e melhora a base já existente de fornecedores de pequeno porte ou das empresas de fornecimento cujos donos são mulheres ou grupos de minorias. Consequentemente, é possível garantir que os fornecedores reflitam a ampla diversidade do mercado que a empresa atende.

- Inovar para produzir em massa os produtos de amanhã

A L'Oréal possui equipes dedicadas a: pesquisa e desenvolvimento, industrialização de novos produtos, processamento e embalagem.

A Pesquisa e Desenvolvimento de processos faz a conexão entre a formulação e a fabricação. Este departamento trabalha junto com o Departamento

de Pesquisa para implementar uma produção máxima em larga escala de fórmulas desenvolvidas nos seus laboratórios.

O Departamento de Pesquisa de Embalagens cria as embalagens para os produtos do futuro. A sua capacidade de inovação os mantém à frente do progresso em termos de tecnologia de embalagem.

A L'Oréal considera sua abordagem com relação à embalagem com um dos elementos diferenciados dos produtos do Grupo. É uma das principais características é que as embalagens são seguras para o uso e para o meio-ambiente. O Grupo registra mais de 70 patentes de embalagens por ano, 67 em 2011.

4.1.5.2 - Segurança no trabalho e normas ambientais

Segurança, Higiene Industrial e Meio-Ambiente são questões muito importantes para a L'Oréal. Um relatório mensal que envolve essas questões é emitido com mais de 60 indicadores chave nos locais de fabricação. O consumo de água e energia, assim como resíduos e recuperação de resíduos estão entre as principais preocupações. 90% das fábricas possuem certificado ISO 14000 para o meio-ambiente e OHSAS 18000 ou OSHA VPP para segurança.

O principal objetivo é garantir que as atividades do Grupo ocorram nas melhores condições possíveis de Segurança, Saúde e Proteção Ambiental e que a L'Oréal seja uma líder internacionalmente reconhecida nestas áreas. A empresa trabalha para garantir o bem-estar das pessoas e contribuir para o crescimento sustentável.

Além das ações feitas pela empresa em relação à segurança do trabalho são esperadas também algumas atitudes dos seus funcionários, que estão apontadas no Código de Ética da empresa:

- Respeitar as regras da Empresa relativas à saúde e segurança no trabalho;
- Tomar todas as precauções razoáveis para manter um ambiente de trabalho seguro e saudável;
- Assegurar que as nossas ações não nos colocam, ou a terceiros, em risco;
- Saber como agir em caso de emergência no nosso local de trabalho;

- Informe a gestão sobre qualquer comportamento, instalações ou itens passíveis de comprometer a segurança do nosso ambiente de trabalho, bem como todos e quaisquer acidentes, ainda que de pouca importância.

Em relação à consciência ambiental, a L’Oreal prega o respeito ao meio ambiente e busca minimizar o seu impacto ambiental. A empresa possui como objetivo comunicar abertamente as suas conquistas nesta área, assim como os seus desafios, pois muitas das atividades inerentes à comercialização dos seus produtos têm um impacto direto no meio ambiente.

Para reduzir o impacto ambiental, a empresa motiva que os seus funcionários pratiquem as seguintes ações:

- Se concretize o compromisso da L’ORÉAL em processos ecológicos;
- Se favoreça a utilização de matérias-primas renováveis e a criação de embalagens ecológicas;
- Se tenha em consideração o impacto ambiental da nossa conduta laboral, para podermos minimizar na medida do possível, por exemplo, eliminando viagens desnecessárias, poupando água e eletricidade e evitando a produção de lixo; quando for impossível não fazer lixo, temos de assegurar que os materiais são reciclados ou descartados de uma forma responsável; até mesmo os pequenos gestos, como separar os restos de comida nas zonas de refeições dentro da empresa, podem marcar a diferença;
- Se tomem todas as medidas necessárias para evitar e pôr fim ao não cumprimento da política ambiental da L’ORÉAL;
- Se comunique imediatamente quaisquer descargas ou emissões fora do comum para a atmosfera ou para a água, à gestão ou ao responsável pelo ETNSHE.

4.2 - O problema

A L’Oreal é a maior empresa de cosméticos do mundo, porém no Brasil ela ainda não se consolidou, estando apenas em terceiro lugar, atrás das concorrentes Natura e Avon.

Para isso, faremos uma análise SWOT, uma análise das forças competitivas, denominadas por Michael Porter para posteriormente propor melhorias na área.

4.3 - Análise Estratégica

4.3.1 - Análise Macroambiental:

Para compreender melhor a estratégia da empresa é preciso fazer uma análise do seu ambiente. Em uma análise é importante considerar uma série de variáveis, todas com o mesmo nível de importância, dependendo somente das características do mercado e do produto ou serviço em questão, pois pode variar de um levantamento para outro, de acordo com suas características.

“A análise ambiental é constituída pelo monitoramento, avaliação, e pela divulgação para pessoas-chaves da organização, das informações obtidas nos ambientes externos e internos”, segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 42).

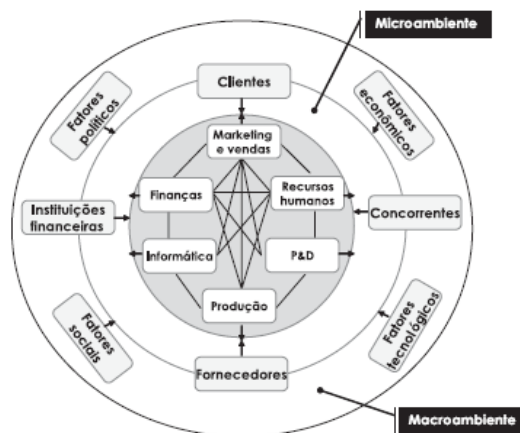
Hunger e Wheelen (2002) destacam também que a empresa deve fazer a análise do ambiente interno para identificar os fatores estratégicos internos (pontos fortes e fracos), com a finalidade de saber se poderá aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças encontradas externamente à empresa.

Segundo Stoner e Freeman (1982) o ambiente externo é formado por elementos de fora de uma organização que são importantes para o seu funcionamento. Os autores destacam que as organizações são dependentes do ambiente externo, pois trocam recursos com o mesmo para sua sobrevivência. Da mesma forma, Dalsasso (1985, p.38), diz que “é tudo aquilo que, existindo fora da empresa, pode exercer influência sobre seus resultados”.

De acordo com Mintzberg, em relação às posturas estratégicas, as organizações, a partir de situações particulares que levam em conta o ambiente, os concorrentes e as características dos dirigentes, dentre outras, desenvolvem posturas estratégicas que se caracterizam como mais passivas ou mais ativas, ou seja, o comportamento da organização, de maneira ampla, está alinhado com as condições ambientais percebidas pela administração.

Conforme figura abaixo, os fatores macroambientais, influenciam diretamente as áreas que compõem o microambiente organizacional.

O ambiente externo e a visão da organização como um sistema aberto



Fonte: adaptado de Mintzberg (2003), Daft (2002) e Duncan (1972).

Figura 12. Fatores Macroambientais

4.3.2 - Missão, Visão e Valores:

Os desequilíbrios nas atividades de marketing e a falta de cooperação entre as empresas causam desperdícios de recursos. Um modelo de planejamento e gestão estratégica de marketing vem sendo usado com sucesso em algumas empresas, no sentido de reduzir alguns problemas. São muitos os exemplos de fracasso de empresas, quando se relacionam com o mercado. É comum verificar-se falta de pesquisa, erros de posicionamento, de políticas de preços, de comunicação, canais de distribuição, de produtos e até de volumes de produção. O que reflete a ausência de harmonia nas atividades de marketing.

Para isso, as empresas desenvolvem um planejamento estratégico, que é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Além disso, considera também premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Para Maximiano (2006), o Planejamento Estratégico é o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas.

O estabelecimento de um planejamento estratégico envolve algumas atividades, como, por exemplo, a definição da missão, da visão e dos valores de uma empresa.

4.3.2.1 - Missão

A missão é o objetivo fundamental de uma organização, traduz a finalidade última da empresa e consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais que expressam intenções fundamentais da gestão global. Traduz-se numa filosofia básica de atuação, é o ponto de partida para a definição de objetivos e deve projectar a cultura da empresa. Deve ser formalmente expressa, servindo de guia e orientação para os colaboradores da empresa, no entanto, traduzindo-se numa declaração explícita ou num implícito entendimento, a sua função é dar continuidade de orientação e uniformidade de propósitos.

A missão da L'Oréal é "Sua vocação é universal: oferecer a todos, no mundo inteiro, o melhor da cosmética em termos de qualidade, eficácia e segurança; dar a cada pessoa acesso à beleza oferecendo produtos de acordo com suas necessidades, sua cultura e suas expectativas."

A sua missão baseia-se na consolidação da idéia na cabeça dos consumidores sobre inovação. Atuando em 130 países, a L'Oréal é líder global em cosméticos e se consolidou em torno dessa idéia. Ela acredita que todas as pessoas aspiram à beleza. Sua missão é ainda, ajudar homens e mulheres no mundo inteiro a realizar esta aspiração e expressar plenamente suas individualidades. Isto dá o significado e valor ao negócio.

Com a abertura para os mercados emergentes, a missão da L'Oréal se amplia para atender à imensa diversidade das populações. Todas as áreas estão voltadas para este novo horizonte: equipes com rica diversidade cultural, um portfólio de marcas internacionais presentes nos diferentes canais de distribuição, uma pesquisa capaz de captar a complexidade do mundo. A exploração de novos territórios científicos e tecnológicos é enriquecida pela dimensão internacional. O conhecimento das culturas e dos rituais de beleza do mundo inteiro permite que os laboratórios antecipem e criem os produtos do futuro.

A L'Oréal tem o compromisso de conduzir esta missão de universalização da beleza de forma sustentável e responsável. Um desafio que exige que o grupo se dedique passo a passo, a longo prazo, e envolvendo todos os seus colaboradores. A L'Oréal tem a ambição de ser uma empresa cidadã exemplar.

“O nosso objetivo é a excelência. Desafiando-nos constantemente e aos nossos próprios métodos.”

Espírito L'oreal

4.3.2.2 - Visão

A visão da empresa é garantir que a mesma esteja entre as empresas mais exemplares do século 21. Sua prioridade é o sucesso econômico, compartilhado pelos seus colaboradores, e para o qual os mesmos dedicam o seu talento, energia e empenho.

O segundo objetivo é fazer da L'Oréal uma empresa onde todos os colaboradores progridam pessoal e profissionalmente, e onde se tenha a capacidade de atrair e manter os indivíduos mais talentosos.

Por fim, o terceiro objetivo é garantir que, como uma empresa, a L'Oréal seja vista como uma “cidadã global”. No início do século 21, a empresa líder mundial em cosméticos precisa ser um exemplo autêntico em termos de desenvolvimento sustentável.

4.3.2.3 - Valores

Os valores são o conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização [2]. Normalmente, os valores surgem agregados à missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização. Actualmente, numa sociedade baseada em organizações centradas em processos e num universo socialmente mais fragmentado, os valores, que procuram transmitir um sentido comum a todos

os membros nas organizações, assumem uma particular importância (VERGARA, et al., 2004).

Os valores da L'Oréal são:

- Busca pela excelência (atender aos maiores padrões de exigência do mercado)
- Paixão pela aventura (inovações)
- Enriquecimento em meio a diversidades (compreensão e valorização dos funcionários da empresa)

4.3.3 - Estratégia

As brasileiras estão entre as mulheres que mais gastam com produtos de beleza no mundo. Mas a maior empresa de cosméticos do mundo, a francesa L'Oréal SA, ainda não está consolidada no Brasil.

O motivo para isso é que as brasileiras, estejam elas nas margens do Amazonas, nas favelas ou nos ricos bairros, estão acostumadas a comprar seus produtos de representantes que vão porta a porta, não das lojas onde as marcas da L'Oréal são vendidas.

A L'Oréal tem como objetivo competir de maneira mais direta com a Natura e a Avon no mercado brasileiro de cosméticos. Mas, ao invés de adotar o modelo de possuir vendedoras atuando de porta-em-porta, a empresa francesa vai adotar uma nova estratégia: consultoras de beleza em lojas de departamento.

A L'Oréal não está interessada no modelo de venda direta, mas sua nova estratégia copia elementos dela com o uso de consultoras pessoais de beleza nas lojas de departamento. Segundo Jean-Paul Agon, executivo chefe da L'Oréal, a ideia é criar um novo negócio de maquiagem no varejo, começando do zero. Além disso, Jean-Paul Agon acredita que “Quanto mais o mercado se desenvolver, menos relevantes serão as vendas diretas [de porta-em-porta]”.

A cada ano que passa, o mercado de cosméticos no Brasil está mais promissor e conseqüentemente, mais competitivo. Para se alcançar o sucesso é preciso buscar formas de inovar e atender as expectativas de consumidores cada vez mais exigentes.

O Brasil é crucial para a L'Oréal alcançar a meta de 1 bilhão de clientes, ou o dobro do atual, na próxima década. A L'Oréal fatura atualmente cerca de um

terço da receita anual de 17,5 bilhões de euros (US\$ 23,4 bilhões) nos países emergentes e espera aumentar isso para metade do total até 2020.

A estratégia de vendas diretas, em porta-em-porta é extremamente eficaz na classe média brasileira e ganhou força nos últimos anos com o crescimento e poder de compra da classe C. Porém, essa estratégia da L'Oréal tem grandes chances de fazer muito sucesso entre as mulheres brasileiras, que muitas vezes sentem falta de uma consultoria mais específica na hora de escolher e comprar suas maquiagens.

Porém, o desafio de vencer a vasta rede de vendas diretas no Brasil ou de convencer as mulheres a mudar os seus hábitos de consumo não será fácil. As concorrentes que utilizam esse método, Avon e Natura, apresentam um fôlego surpreendente, representando 50% de todas as vendas de cosméticos com cores e 42% de produtos para a pele no país.

Essa estratégia teve início há cerca de dois anos atrás, quando a L'Oréal começou a buscar novos meios de expansão diante do declínio dos negócios da empresa com a crise em seus principais mercados, os Estados Unidos e a Europa. O Brasil, terceiro maior mercado de cosméticos do mundo, depois dos EUA e do Japão, foi uma escolha óbvia.

A L'Oréal está presente no Brasil há 50 anos, mas seus negócios no país se concentraram principalmente em produtos para o cabelo. Em 2010, os principais executivos da empresa no país fizeram uma teleconferência para criar um plano de desenvolvimento para os cosméticos. "Qual seria nosso plano para ativar o negócio de maquiagem e produtos para a pele?", disse Agon.

Juntas, as vendas de maquiagem e produtos para a pele representam cerca de 15% das vendas da L'Oréal no Brasil, pouco se comparado aos quase 50% que essas categorias geram para o faturamento da empresa no mundo.

Para a ofensiva de maquiagem da L'Oréal, Agon planeja usar lojas como a Americanas. A L'Oréal negociou com a diretoria da rede para expandir as prateleiras de cuidados para pele e maquiagem em todo o país. Para tratamento de pele, Agon está se concentrando em farmácias.

A L'Oréal também está tentando adaptar a maquiagem para a mulher brasileira. Por exemplo, base, um produto no qual a L'Oréal é forte mundialmente, não vende bem no Brasil porque as mulheres acham que aumenta a oleosidade de

sua pele. Agon determinou que a equipe de pesquisa da empresa trabalhasse em produtos com ingredientes mais naturais e locais.

Agon reconhece que a L'Oréal não vai cumprir sua missão no curto prazo, pois esse seria um desafio muito arrojado e praticamente impossível de ser alcançado. Mas ele acredita que as vendas vão decolar no Brasil em algum momento, já que ele acredita que há certa modernidade no auto-serviço.

4.4 - Análise SWOT:

Utilizaremos a análise SWOT, que é uma ferramenta de gestão que foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School. O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).



Figura 13. Matriz SWOT

Essa análise corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente). Dessa forma, é possível traçar a melhor estratégia para a empresa atingir seus objetivos.

Na figura abaixo podemos observar a estratégia a ser desenvolvida de acordo com o resultado da Análise SWOT feita em uma determinada organização:

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 14. Estratégia a ser desenvolvida

Essa análise pode gerar muitos benefícios para a empresa, como, por exemplo, realizar previsão de vendas em articulação com as condições de mercado e capacidades da empresa. Além disso, em um processo de planejamento ela pode representar um impulso para uma mudança cultural na organização.

A análise SWOT é de grande importância devido as constantes mudanças que os mercados vêm sofrendo. Essas mudanças devem ser acompanhadas internamente pelas empresas para que elas alcancem os seus objetivos. Porém, através dessa análise, é possível também acompanhar todos os aspectos positivos que afetam a empresa para que ela possa dar continuidade ao trabalho que ela já vem desempenhando.

Para compreender melhor a utilização da matriz SWOT é preciso analisar cada uma das suas possibilidades. Por exemplo, quando há a predominância de ameaças e pontos fracos, a estratégia deve ser direcionada para a sobrevivência da organização. Ou seja, a empresa necessita de estudos que viabilizem maneiras de reerguer o negócio.

Já quando a predominância encontra-se nas ameaças e nos pontos fortes, é preciso que sejam criados meios de manutenção para aquele negócio. Para isso, é preciso focar nas ameaças para que elas possam contribuir positivamente na minha estratégia.

Nos casos que a predominância encontra-se em suas oportunidades e pontos fracos, é possível verificar que a empresa está em um momento de

crescimento, onde as oportunidades contribuirão para alavancar o negócio e os pontos fracos poderão se transformar melhorias futuras.

Por fim, quando predominantemente temos as oportunidades e os pontos fortes do negócio, as estratégias devem estar voltadas para o desenvolvimento. Ou seja, quando a organização desenvolve bem seus pontos fortes e possui externamente oportunidades no mercado, o momento é de surgimento de novas ideias e aplicação das mesmas.

Na evolução do pensamento sobre estratégia organizacional podemos distinguir dois momentos principais: (a) o momento do posicionamento e, (b) o momento do movimento.

No primeiro momento a estratégia organizacional pressupõe uma adaptação ao meio com o objetivo de adquirir uma posição de dominância e para proceder seguidamente à sua defesa. Este momento inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (a análise SWOT). É nesse primeiro momento a empresa deve construir uma vantagem competitiva e posteriormente defendê-la. A vantagem competitiva é um conceito, bem conhecido, que culminou com os trabalhos de Michael Porter.



Figura 15. Adequação Estratégica

O segundo momento da estratégia organizacional assume-se como uma ruptura, colocando em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento. Neste segundo momento, a estratégia visa essencialmente à transformação permanente do jogo concorrencial e da própria empresa.



Figura 16. Intenção Estratégica

4.4.1 - Fatores internos:

4.4.1.1 - Pontos fortes:

Cada empresa possui as suas próprias características, porém a L’Oreal possui atributos especiais que a tornam a líder mundial no ramo de cosméticos. Para alcançar esse patamar, a empresa faz uso de uma prática da cultura francesa que é a de deixar as pessoas à vontade e não se prender a pequenas regras, o que representa uma peculiaridade. Com isso, os funcionários têm a possibilidade de expor as suas ideias, já que a liberdade de expressão faz parte da filosofia da empresa.

Essa cultura adotada pela empresa gera um fascínio nos funcionários, que, no geral, demonstram uma paixão pelo negócio da empresa, pelos seus produtos e muitas vezes pelo mercado em que atuam. Com isso, a empresa gera um benefício para ela mesma que é uma baixa rotatividade de funcionários. No Brasil, essa rotatividade gira em torno de 10 a 12 anos e no mundo a média é de 14 anos.

No Brasil, uma das principais forças da L’Oréal é a sua marca, que já está posicionada no país há cerca de 50 anos dando a garantia de qualidade e eficiência. Além de sua marca ser percebida como forte, por ser uma grande empresa de nível global, seu alto volume de produção e faturamento possibilitam investimentos de grande porte e poder de barganha, tanto sobre fornecedores, quanto compradores.

Outro ponto forte da L'Oréal é a sua reputação como empresa íntegra, responsável e preocupada com a qualidade de seus produtos. Para tal, a empresa investe anualmente 533 milhões de euros em pesquisa e desenvolvimento. Assim garante que seus consumidores possam contar sempre com produtos confeccionados com a mais avançada tecnologia.

Essa reputação de empresa íntegra está relacionada também pela preocupação ambiental que a empresa possui, o que pode ser demonstrado através de ações promovidas pela empresa. A L'Oréal possui um departamento de engenharia ambiental, promove o tratamento da água, faz uso de embalagens biodegradáveis, além de contribuir para a coleta seletiva e a reciclagem de material.

Financeiramente, o ponto forte da L'Oréal é a sua estabilidade. O crescimento estimado em 25% acima da economia nacional é respaldado pela incorporação de marcas e a extensão de sua atuação. O faturamento de R\$ 400 milhões no ano passado deve aumentar para R\$ 500 milhões este ano.

4.4.1.2 - Pontos fracos:

Em uma pesquisa realizada com os funcionários da empresa, eles apontaram como maior ponto fraco o fato da estrutura da empresa ser muito enxuta, fazendo assim com os mesmos fiquem sobrecarregados. Atualmente, a empresa possui aproximadamente 2.000 funcionários divididos entre a sede no Rio de Janeiro, a filial em São Paulo, a central de distribuição de produtos (Centrex), e as duas fábricas – localizadas no Rio de Janeiro e em São Paulo.

A empresa apresenta também como ponto fraco o fato de não possui o e-learning completamente desenvolvido no Brasil. A parte de treinamentos básicos de vendas e marketing está sendo aprimorando agora com a área internacional. Em um país de grande porte como o Brasil é impossível envolver as pessoas o tempo todo na formação ou fornecer informações para elas. O e-learning já é uma realidade em nível internacional muito utilizada, principalmente na área de marketing.

Outro ponto fraco que podemos citar é o fato de que no Brasil, a empresa ainda não atende a lei de contratação de deficientes físicos, que é de 5% dos funcionários. Alcançar essa meta seria muito importante, pois ela contribuiria com a manutenção da imagem de integridade e de responsabilidade social que a empresa possui.

Em relação aos seus produtos, um ponto fraco que a empresa possui é que a sua linha de maquiagens não está adaptada para as mulheres brasileiras, ou seja, ao clima do país. Por exemplo, base, um produto no qual a L'Oréal é forte mundialmente, não vende bem no Brasil porque as mulheres acham que aumenta a oleosidade de sua pele.

4.4.2 - Fatores externos:

São as tendências para o mercado.

4.4.2.1 - Oportunidades:

Conforme citado anteriormente, a L'Oréal é maior empresa de cosméticos do mundo e está presente em diversos países, porém as possibilidades de crescimento ainda são incalculáveis.

A empresa possui uma cultura de adquirir novas marcas para aumentar o seu portfólio e para atingir ao maior número possível de consumidores, o que faz com que a empresa possua um grande campo de oportunidades. Porém a empresa não adquire uma nova empresa apenas para aumentar o seu portfólio, a tomada de decisão é influenciada pelos benefícios que essa compra pode gerar, como por exemplo, as novas tecnologias que a empresa pode adquirir. Atualmente, o mercado oferece muitas oportunidades para que a empresa continue investindo na compra de novas empresas.

Podemos considerar também o investimento em novos produtos no Brasil como uma grande oportunidade para a L'Oréal, pois o país é hoje o terceiro mercado mundial em cosméticos, com um faturamento líquido de R\$ 21,7 bilhões.

A participação crescente da mulher no mercado de trabalho, as novas tecnologias aplicadas à produção, os reajustes de preço menores que a inflação, os novos produtos e a busca pela juventude impulsionaram o crescimento de 7,1%, em 2008, na indústria de higiene pessoal, na de cosméticos e de perfumaria. O que reafirma a evolução do setor, apresentando crescimento há 13 anos.

A L'Oréal está no Brasil há 50 anos, mas seus negócios no país se concentraram principalmente em produtos para o cabelo. Juntas, as vendas de maquiagem e produtos para a pele respondem por menos de 15% das vendas da

L'Oréal no Brasil, pouco se comparado aos quase 50% que essas categorias geram para o faturamento da empresa no mundo. Por isso, a empresa deveria criar uma estratégia para começar a investir no crescimento desse setor que ainda apresenta vastas possibilidades de crescimento.

Outra questão relevante é o interesse que o Brasil vem despertando dentro da própria empresa, por estar crescendo e se desenvolvendo de forma muito mais acelerada que a média da divisão de produtos profissionais. No ano passado, o Brasil foi o país número um em contribuição para o crescimento do grupo em valores absolutos, em euros. A L'Oréal é a líder no Brasil de produtos profissionais com mais de 20% de participação e o mercado ainda apresenta grandes possibilidades de crescimento nesse setor.

A L'Oréal está começando a investir em uma linha de produtos naturais (linha Nature), pois os produtos ecologicamente corretos apresentam uma forte tendência de crescimento. Essa nova linha está sendo produzida com fórmulas sem silicone, fragrâncias com origem 100% natural e embalagens recicladas. Esse mercado de produtos naturais ainda não é muito explorado pela empresa, por isso, ele poderia contribuir para alavancar as vendas no país.

4.4.2.2 - Ameaças:

As ameaças são compostas por concorrentes indiretos/ substitutos. Como exemplo de possíveis produtos substitutos, podemos citar os cosméticos naturais. A não adaptação da empresa à nova tendência de utilização de produtos naturais, faz desse novo segmento um forte concorrente da L'Oréal.

Considerados mais saudáveis, os cosméticos naturais apresentam o mesmo efeito que os tradicionais e hoje em dia estão ganhando mercado e virando moda entre os consumidores. Os cosméticos naturais não contém chumbo, nano partículas e metais pesados, também não são compostos por químicos petrolíferos e fragrâncias artificiais e, além disso, usam pigmentos naturais em vez de materiais sintéticos.

Podemos citar como exemplo a Natura Cosméticos, que usa produtos naturais para desenvolver o seu portfólio. A empresa usa ingredientes locais como açaí e sementes de macadâmia em seus produtos, que vão de batons a protetor solar, perfumes e hidratantes.

Analisando o Mercado, podemos observar que a nível mundial a empresa não tem um concorrente direto, mas como citamos anteriormente, existem vários concorrentes em cada um dos quatro segmentos em que atua. Entre eles destacamos a Lever, a Estee Lauder, a Nívea e a Johnson. No entanto no ranking mundial de cosmético, quando se juntam todos os segmentos, a L'Oréal é líder. A organização tem uma forte presença na América do Norte, na Europa e em todos os países em que atua –150 no total.

Um levantamento da WWD (Women´s Wear Daily) que considera apenas as vendas de produtos de perfumaria, skincare, maquiagem, proteção solar, desodorantes, haircare e cremes para barbear, mostra a relação das 20 maiores do mundo. Abaixo segue a relação:

- 1) **L'Oréal (França/Varejo) - US\$ 25.81 bilhões**
- 2) Procter & Gamble (EUA/Varejo) - US\$19.8 bilhões
- 3) Unilever (Inglaterra/Varejo) - US\$ 15.55 bilhões
- 4) Estée Lauder (EUA/Varejo) - US\$ 7.84 bilhões
- 5) Avon (EUA/Venda direta) - US\$ 7.6 bilhões
- 6) Beiersdorf (Alemanha/Varejo) - US\$ 7.03 bilhões
- 7) Shiseido (Japão/Varejo) - US\$ 6.49 bilhões
- 8) Johnson & Johnson (EUA/Varejo) - US\$ 5.8 bilhões
- 9) Kao (Japão/Varejo) - US\$ 5.56 bilhões
- 10) Chanel (França/Varejo) - US\$ 4.43 bilhões
- 11) LVMH (França/Varejo) - US\$ 4.22 bilhões
- 12) Coty (EUA/Varejo) - US\$ 4 bilhões
- 13) Henkel (Alemanha/Varejo) - 3.71 bilhões
- 14) Natura (Brasil/Venda direta) - US\$ 2.74 bilhões
- 15) Mary Kay (EUA/Venda direta) - US\$ 2.6 bilhões
- 16) Yves Rocher (França/Lojas próprias) - 2.34 bilhões
- 17) Limited Brands (EUA/Lojas próprias) - US\$ 2.06 bilhões
- 18) Oriflame (Suécia/Venda direta) - US\$ 1.96 bilhão
- 19) Alticor (EUA/Varejo) - US\$ 1.9 bilhão
- 20) Pacific Amore (Coréia do Sul/Varejo) - US\$ 1.84 bilhão

Hoje, no Brasil, em termos de crescimento, a Natura é uma das empresas mais agressivas do setor, que vem apresentando um grande crescimento.

Vale destacar que a atratividade do crescimento deste mercado faz com que sempre haja novos entrantes, nacionais e internacionais, em todos os canais de venda – varejo, franquia e vendas diretas. No entanto, vale a ressalva: mesmo com todo dinamismo apenas 6 empresas detêm 52% do mercado total.

Como a L’Oreal ainda está entrando no mercado de produtos socialmente responsáveis, podemos destacar como grande ameaça que a Natura Cosméticos já possui a linha Natura Ekos de produtos de perfumaria, higiene pessoal e ambientação que utiliza recursos da rica biodiversidade brasileira e é inspirada pelo conhecimento tradicional das propriedades e usos de plantas locais.

Esses produtos da Natura Ekos são biodegradáveis e utilizam vidros e embalagens que contêm material reciclado e refis que, além da diminuição do impacto ambiental, aumentam a sua competitividade, oferecendo economia e aproveitamento de embalagens. A Natura Ekos cobre a maior parte dos segmentos de mercado nos quais a empresa atua, incluindo sabonetes, shampoos, condicionadores, hidratantes e perfumes.

Com isso, a L’Oreal precisará investir muito em pesquisas nesse segmento para conseguir ter participação em parte desse mercado, já que será necessário criar um diferencial em relação aos concorrentes para que as consumidoras passem a optar pelos seus produtos.

4.5 - Análise da Concorrência

Atualmente, tão importante quanto conhecer a própria empresa, os seus produtos, seus objetivos etc., é, praticamente impossível entrar em um mercado sem conhecer quais são os seus demais concorrentes e como eles montam suas estratégias, definições de seus focos, público-alvo, fornecedores, entre muitos outros fatores que irão influenciar definitivamente sua entrada no mercado com maior segurança ou posicionamento mais adequado perante a situação instalada.

Quanto maior é o conhecimento dos concorrentes, maiores são as chances de sucesso e este fator não cabe somente às empresas, em qualquer lugar onde existam concorrentes deve-se analisar e conhecê-los profundamente, pois

desta forma suas ações terão um efeito mais eficaz e poderão atingir públicos que os demais não enxergam ou não desejam.

Porém, até um passado recente, identificar os concorrentes era uma tarefa fácil, mas hoje, com a diversidade de produtos comercializados num mesmo ponto de venda (PDV), com os vários modelos de PDV existentes e os diversos aspectos operacionais desses pontos, fica cada vez mais difícil identificar o concorrente.

4.5.1 - Modelo de Porter

Maximiano (2006) afirma que “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. Dessa forma, Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70.

O modelo das Cinco Forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da competição entre as empresas. Esse modelo considera cinco fatores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral macroambiente. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para reavaliar o mercado.

O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos. Porter avalia que a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria.

Em um determinado momento, uma ou algumas dessas forças são mais importantes para um determinado setor, assumindo maior influência na determinação da sua lucratividade. A fim de se elaborar uma boa estratégia, é necessário conhecer bem o setor e as características que governam as suas forças competitivas.



Figura 17. Modelo de Porter

- **Rivalidade entre concorrentes**

Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Quando se diz concorrente direto, refere-se a empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado que a organização em questão. Para a maioria das indústrias, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente, não só em relação ao preço do produto, como também a inovação, marketing, etc.

A rivalidade é a mais significativa das cinco forças. Nesta força, os aspectos mais importantes são a atividade, a agressividade dos concorrentes e as ferramentas de competição para conseguir mais mercados ou clientes.

O crescimento da L’Oreal Brasil é de suma importância na estratégia dessa empresa global, para isso, ela vem investindo no país já que comprovadamente as mulheres brasileiras estão dentre as que mais gastam com produtos de beleza no mundo. Porém esse é um grande desafio, pois a L’Oreal tem como grandes concorrentes as marcas que fazem as suas vendas através do método de venda direta, ou seja, de porta-em-porta.

A líder de mercado no Brasil no segmento de produtos de beleza e cuidados pessoais, a Natura Cosméticos, possui mais de 1 milhão de vendedoras no país. A outra empresa que conseguiu grande parte do mercado brasileiro é a americana Avon Products Inc devido a sua vasta experiência com vendas diretas.

Essa concorrência acirrada ocorre, pois esse método de venda direta não significa apenas um empreendimento comercial no Brasil, mas sim uma tradição antiga que elevou milhões de brasileiras para a classe média. Cerca de 2,5 milhões de mulheres, conseguem sustentar as suas famílias apenas com essa renda.

- **Poder de barganha dos clientes**

Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Também competindo com a indústria, forçando os preços para baixo. Assim jogando os concorrentes uns contra os outros.

Esse ponto também pode ser descrito como o mercado de realizações. A capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão, e também, afetar os clientes com a sensibilidade à evolução dos preços.

- **Poder de barganha dos fornecedores**

Também descrito como mercado de insumos. Os fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa podem ser uma fonte de poder. Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou, por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos

- **Ameaça de novos entrantes**

Muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma parcela de um setor. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua consolidação no mercado: a ameaça de entrada é pequena. Se o concorrente estabelecer-se pode haver perda de rentabilidade por parte de empresa.

Com a ajuda de barreiras fica muito difícil para o concorrente "roubar" os melhores clientes, assim caso o concorrente se estabelecer no mercado, ele eventualmente vai ficar com os "piores" clientes, portando, pensando duas vezes antes de entrar no novo mercado.

Essa ameaça também pode ser conhecida como "A ameaça da entrada de novos concorrentes", ou mesmo "Barreiras à entrada de concorrentes".

- **Ameaça de produtos substitutos**

A existência de produtos substitutos no mercado, ou seja, que desempenham funções equivalentes ou parecidas, é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas. Dessa forma, os produtos substitutos podem limitar os lucros em tempos normais, e como também podem reduzir as fontes de riqueza que a empresa pode obter em tempos de prosperidade.

Outro fator seria que, o produto comercializado ou produzido pela empresa possa tornar-se obsoleto com o tempo, para isso não ocorrer é preciso investir em avanços tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto. A organização deve ficar atenta as novas mudanças/tendências do mercado/produto. Caso não seja feito nada, a concorrência pode adquirir parte do mercado da empresa analisada.

5 - Considerações Finais

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é caracterizado pela presença de grandes empresas internacionais, com atuação global, diversificadas ou especializadas nos segmentos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, e pelas pequenas e médias empresas nacionais, em grande número, focadas na produção de cosméticos. A simplicidade da base técnica (manipulação de fórmulas relativamente simples) pode ser um fator que justifica a vasta quantidade de pequenas e médias empresas nacionais. É até comum encontrar empresas de cosméticos que se desenvolveram a partir de antigas farmácias de manipulação.

Com isso, podemos verificar que esse mercado apresenta um grau de competitividade muito elevado, porém com grandes oportunidades de crescimento. Com isso, a L'Oréal vem concentrando os seus esforços em se consolidar definitivamente no mercado brasileiro, já que, hoje, ela possui duas concorrentes diretas na disputa para a conquista desse mercado tão promissor.

Outra importante característica dessa indústria é a constante necessidade de apresentar novidades. Para alcançar esse objetivo, são investidas anualmente grandes somas de recursos em lançamentos e promoções de novos produtos. Entre os fatores relevantes para a competitividade das empresas, podemos destacar a

importância dos ativos comerciais, como marca, embalagens e canais de comercialização e distribuição.

A L’Oreal vem estudando os seus pontos fracos no Brasil para investir no desenvolvimento desses setores. Podemos citar o mercado de maquiagem como um ponto fraco da empresa no país e para isso ela vem buscando novos meios de comercialização desses produtos. Por isso, a empresa vem promovendo parcerias com lojas que comercializam os seus produtos e analisando o modo como os seus produtos ficam expostos para que eles tenham um maior destaque.

Podemos destacar também que a crescente participação da mulher no mercado de trabalho vem contribuindo para o desenvolvimento desse setor, por isso, a L’Oreal vem investindo cada vez mais em estratégias que façam uso dessa influência que as mulheres vêm determinando no mercado. A estratégia que passa a ser utilizada no Brasil é a de Consultoras de Beleza atuando em lojas de departamento, se afastando do modelo de venda porta-em-porta que as suas concorrentes vêm adotando.

Além disso, é preciso destacar que o mercado brasileiro está entre os mais importantes do mundo, caracterizando uma população vaidosa que passou a considerar os produtos cosméticos como essenciais. As mulheres brasileiras vêm contribuindo muito para essa consolidação do mercado de cosméticos no Brasil, já que elas são mundialmente reconhecidas por estar entre as que mais gastam com produtos de beleza.

Para isso, a L’Oreal começa a investir em mercados que ela ainda não está consolidada no Brasil, como, por exemplo, o mercado de maquiagem. Ou seja, a empresa ainda possui um vasto campo de atuação no qual ela pode se beneficiar. Uma importante maneira de começar a penetrar nesse mercado é uma reavaliação da composição dos produtos, já que a maquiagem pode ser influenciada pelo clima do país. Alguns produtos de maquiagem que, hoje, fazem sucesso internacionalmente, não obtêm o mesmo resultado no país devido a sua composição não ser favorável ao clima do Brasil.

Outro fator levado em consideração por muitas das empresas do setor no lançamento de produtos é seu apelo ambiental e a preocupação com o uso sustentável dos recursos utilizados como matéria-prima. Já existem linhas de produtos cuja fabricação se dá de maneira ambientalmente responsável, para atingir consumidores sensíveis à questão ambiental. Esse setor merece atenção da L’Oreal

pelo fato de que a empresa ainda não possui uma linha de produtos socialmente responsáveis.

Na L'Oréal, a cosmética é o foco de toda a energia e know-how há cerca de um século e a empresa está plenamente comprometida em colocar toda a sua expertise e recursos de pesquisa a serviço do bem-estar, no mundo inteiro.

6 - Referencial Bibliográfico:

- Casotti, Letícia; Suarez, Maribel; Campos, Roberta Dias. *O Tempo da Beleza: consumo e comportamento feminino, novo olhares*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.
- Underhill, Paco. *O que as mulheres querem? : descubra por que o mercado global se rendeu ao poder feminino / Paco Underhill ; tradução Leonardo Abramowicz*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.
- Instituto Racine. *Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: Mercado em Franca Expansão*. Disponível em <<http://www.racine.com.br/noticias/portal-racine/noticias/higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos-mercado-em-franca-expansao>>. Acesso em 10 de Outubro de 2011.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Perfumes e cosméticos mantêm tendências de alta em 2010*. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/setor/cosmeticos/>setor/mercado/cenario/integra_bia/ident_unico/14241>
- CHURCHIL Jr.,G.; PETER, J., *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000
- KOTLER, P. e KELLER, K. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: PEARSON, 2005, 12ª Ed..
- www.lorealparis.com.br/homeflash.asp
- www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/default.shtm
- www.ibge.gov.br/ibgeteen/pesquisas/demograficas.html

- www.natura.com.br
- Blog Cris Arcangeli. Disponível em <http://entretenimento.r7.com/blogs/cris-arcangeli/2011/01/21/de-olho-nas-brasileiras/> Acesso em 10 de dezembro de 2011.
- Código de Ética da L’Oreal. Disponível em http://www.loreal.com/en/ww/html/company/pdf/ethics_book_brazilian.pdf. Acesso em 20 de Outubro de 2011.
- Blog Claudio – Qualimática Consultoria. Disponível em <http://claudioqualimaticaconsultoria.wordpress.com/2011/01/24/loral-tenta-mudar-hbito-de-brasileira-em-cosmticos/>. Acesso em 15 de Novembro de 2011.