

## **L'Oréal resolve ficar mais acessível para combater declínio das vendas**

*Christina Passariello*

A L'Oréal perdeu o brilho. As mulheres estão comprando menos dos caros perfumes e cremes da empresa, o que faz com que as marcas glamorosas dela percam participação de mercado para produtos mais utilitários como os da Nivea. O lucro líquido da maior fabricante de cosméticos do mundo caiu 14% no primeiro semestre, depois de décadas de crescimento de pelo menos 10%.

O diretor-presidente Jean-Paul Agon está se debatendo para reparar as manchas da L'Oréal. Ao longo dos últimos 12 meses, o executivo anunciou planos de fechar fábricas em Mônaco, Espanha e País de Gales e demitir centenas nos Estados Unidos.

Mas os problemas da L'Oréal vão além da crise econômica. Os consumidores da Europa, seu principal mercado, estão comprando mais cremes faciais de marcas próprias de farmácias e supermercados, não mais seduzidos pelas promessas de que ingredientes como caviar e cranberry do Ártico fazem diferença.

No primeiro semestre, as vendas de produtos de luxo da L'Oréal, entre eles Lancôme e Kiehl's, caíram 13%. Embora concorrentes como Estée Lauder Cos. e Procter & Gamble Co. também tenham registrado declínios das vendas, a L'Oréal está sendo mais atingida porque não gastou tanto na promoção de suas marcas, dizem especialistas.

Em seu escritório, no 10º andar da sede da L'Oréal nos arredores de Paris, Agon, que já sonhou em ser diretor de cinema ou psiquiatra, discutiu um corte de custos sem precedentes, novas linhas mais baratas de tratamento para a pele e o salão de beleza como um indicador econômico.

### **Que medidas o sr. tomou para retomar o crescimento das vendas?**

Elaboramos um plano anticrise entre setembro e o fim do ano passado. Estamos colocando-o em prática e já vemos resultados.

A ideia é ampliar o público-alvo, em termos de preço, categorias e geografia. Estamos fortalecendo nossa comunicação e promoção. É uma estratégia ousada porque, quando você enfrenta uma crise, a maioria das empresas decide reduzir o orçamento de mídia. Decidimos fazer o oposto.

As medidas de corte de custos estão decididamente funcionando e isso é muito importante porque nos permite investir. Fechamos três fábricas, o que para a L'Oréal não é coisa que se faz todo ano. Lançamos um plano de reorganização nos EUA e na The Body Shop. Congelamos as contratações na Europa e na América do Norte (...). Cortamos nossas despesas com viagens pela metade.

### **Que mudanças estão sendo efetuadas?**

Inovação acessível. Não se pode abrir mão da inovação, porque em cosméticos é realmente importante estar permanentemente inventando novos produtos, novas tecnologias, novos benefícios, novos resultados.

Durante um tempo ficamos muito obcecados com (...) mais desempenho e preços mais altos. A estratégia (...) resultou num estreitamento do público-alvo.

Estamos voltando aos fundamentos de 15, 20 anos atrás, quando nossas marcas se voltavam a uma base de clientes maior. Queremos criar faixas acessíveis que permitam aos consumidores comprar L'Oréal, Garnier ou Vichy a um preço razoável.

### **O sr. pode nos dar alguns exemplos?**

Estamos criando uma linha especial, Basics from Garnier, que vai ser vendida por menos de 5 euros. Há provavelmente dezenas de milhões de consumidores ao redor do mundo que gostariam de comprar um produto Garnier, mas o mais barato deles custa hoje 10 euros. Ao criar uma linha especial de 5 euros, ampliamos a clientela em provavelmente 30%-35%. Mesmo nas marcas de luxo criamos tamanhos especiais para fragrâncias ou cremes para a pele premium como o Génifique da Lancôme de 30 mililitros, vendido a um preço razoável, tipo 40 euros.

**As pessoas não vão parar de comprar seus produtos mais caros em troca das novas linhas mais baratas?**

O desempenho da linha acessível não é o mesmo da mais cara. Acho que devemos ganhar muito mais do que corremos o risco de perder por canibalização. Estamos competindo agora, com essas linhas, com concorrentes que não estavam em nosso campo antes. Em cuidados para a pele, por exemplo, seria difícil com uma faixa muito sofisticada concorrer com alguns produtos Nivea.

**As confecções de luxo estão tendo dificuldade para manter seu atrativo porque se tornam mais comuns. Como o sr. protege suas marcas?**

Com uma ideia muito simples: continuar anunciando os produtos mais caros. Não se faz publicidade dos produtos (acessíveis). Isso tem outra vantagem: os (produtos acessíveis) são muito lucrativos. Como não se gasta muito em publicidade, a rentabilidade é muito boa.

**É verdade que as vendas de batom sobem quando há recessão porque as pessoas buscam uma indulgência barata?**

Perguntei a mulheres e elas disseram que o batom já era, agora é a base. A base é algo de que você realmente precisa para sair. E, em tempos de crise, talvez você não queira que seus lábios fiquem mais brilhantes, mas precisa que sua pele pareça perfeita.

Os salões de beleza são indicadores muito bons do humor do consumidor.

**Há anos os consumidores têm comprado mais produtos de marcas próprias, um fenômeno que se acelerou com a recessão. O que a L'Oréal está fazendo para reter seus clientes?**

Beleza é a área em que as pessoas querem marcas, qualidade e inovação. No negócio de beleza, não vejo isso como uma grande ameaça por muitos anos.

Nos últimos 15 ou 20 anos, ficamos muito concentrados em cinco categorias principais: tratamento de cabelo, tintura de cabelo, cuidados para a pele, maquiagem e fragrâncias. Deixamos de lado algumas outras categorias que também são importantes e nas quais somos pequenos hoje, como cuidado para o corpo, produtos para pentear, desodorante, até produtos masculinos. Nos demos conta (...) que com inovações acessíveis podemos conquistar alguns novos mercados.

**A L'Oréal já tem uma grande presença em mercados emergentes. O que resta para crescer?**

Estamos realmente pisando no acelerador de negócios em novos mercados. Este ano, se a Europa Ocidental, a América do Norte ou o Japão estão difíceis, o resto do mundo vai muito bem. A China está crescendo, o Brasil está crescendo, a Índia está crescendo. E estamos também abrindo novos mercados nos quais não estávamos antes. Desde o começo do ano abrimos três novas subsidiárias - no Egito, Paquistão e Cazaquistão.

**Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 28, 29 e 30 ago. 2009, Empresas & Tecnologia, p. B9.**