

YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA LEITE (*yakarav@hotmail.com*)

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

SÁVIO DELANO VASCONCELOS PEREIRA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

INTRODUÇÃO

Em tempos de crise internacional as empresas buscam atrair consumidores adotando algumas estratégias para garantir a sobrevivência. Muitas vezes, no âmbito do marketing, a liquidação de produtos via promoção de preços baixos é uma das ações implantadas, até mesmo pelas organizações que atuam no segmento da moda. No entanto, diferentemente dessa “onda” de oferecer descontos, a Louis Vuitton segue a estratégia de não baixar os preços, mas a de explorar mercados emergentes como Brasil, Rússia, Índia e China, o denominado bloco BRIC.

A consultoria Bain & Company demonstrou, por meio de uma pesquisa, que o mercado de luxo nos países que compõem o Bric, mesmo passando pela conjuntura atual de crise econômica, deve crescer em média, 25% nos próximos cinco anos. “O mercado brasileiro, com faturamento estimado hoje em 1,6 bilhões de dólares ao ano, é o que deve registrar o maior aumento nesse período: cerca de 35%” (MEYER, 2008).

Esse é apenas um exemplo do direcionamento que a Louis Vuitton vem tomando para se desenvolver no mercado de luxo internacional. Como a dinâmica do ambiente externo pode dificultar a atuação empresarial das organizações, algumas delas, buscando sobreviver e se posicionar, procuram identificar as oportunidades de negócios para utilizar as estratégias empresariais de modo adequado. Neste estudo de caso para ensino serão discutidas algumas questões a respeito da trajetória da Louis Vuitton nesse sentido. Assim, o leitor será conduzido a refletir

sobre aspectos da gestão estratégica realizada pela empresa ao longo dos mais de 150 anos de trajetória.

HISTÓRICO DA LOUIS VUITTON

Os produtos da Louis Vuitton são fabricados para atingir um grupo seletivo de consumidores, sendo a diferenciação, a marca registrada da empresa. Símbolo de luxo, a sua história iniciou-se com o trabalho de Louis Vuitton, o fundador da empresa. Para ilustrar o desenvolvimento da organização, o quadro 1 apresenta sucintamente, os principais eventos ocorridos ao longo do tempo, os quais serão posteriormente descritos.

Quadro 1: A trajetória da marca Louis Vuitton - de fornecedora de malas e baús dos reis da França a potência do mercado de produtos de luxo

Ano	Principais eventos
1854	Louis Vuitton fabrica as primeiras malas para a imperatriz Eugénie, esposa do imperador Napoleão III, da França.
1896	Georges Vuitton, filho do fundador, cria um monograma com as iniciais LV cercadas por losangos, estrelas e cores, em uma tentativa de dificultar falsificações.
1945	Com a Segunda Guerra, a família Vuitton se divide. Parte se alia aos nazistas para garantir que a empresa continue funcionando
1977	Henry Recamier, genro da matriarca Renée Vuitton, assume a companhia e inicia a verticalização dos negócios. A empresa, com duas lojas, alcança vendas de 12 milhões de dólares e lucro de 1,2 milhões de dólares.
1984	Abertura de capital nas bolsas de Paris e Nova York. A empresa registra vendas de 143 milhões de dólares e lucro de 22 milhões de dólares
1987	Fusão com a Moët Hennessy, originando o grupo LVMH, com vendas de 7 bilhões de dólares e 98 lojas.
1990	Após uma longa disputa judicial, Recamier deixa o LVMH e Bernard Arnault assume o controle da empresa. O grupo registra vendas de 3,6 bilhões de dólares e só a Louis Vuitton fatura 765 milhões de dólares
1997	Marc Jacobs é contratado para desenhar coleções de prêt-à-porter e faz o primeiro desfile da grife em Paris
2008	O grupo torna-se a maior empresa do mercado de luxo do mundo, com faturamento de 24 bilhões de dólares e lucro líquido de 5,2 bilhões de dólares.

Fonte: Gaspar (2008b, p. 2).

Apresentados os principais eventos ocorridos ao longo do movimento empresarial, inicia-se a descrição do histórico da Louis Vuitton.

O nascimento da marca

Louis Vuitton nasceu de família humilde em Jura, na França, próximo à fronteira com a Suíça, em 04 de agosto de 1821. Filho de marceneiro, com 14 anos, deixou seu vilarejo e, sem mala nem dinheiro, percorreu a pé 400 quilômetros até a cidade de Paris em 1836. Trabalhando em estábulos e em cozinhas levou um ano para chegar à capital.

A revolução industrial estava em seu começo, e o rapaz demorou dezessete anos até abrir, em 1854, a primeira loja Louis Vuitton, no centro de Paris. Para agradar aos viajantes do século XIX vendia baús reversíveis em guarda-roupa com gavetas e cabides, escritório e cama, (EXAME, 2008).

Com o passar do tempo, preocupados com os imitadores, um monograma – marca para evitar a falsificação dos baús e malas, foi desenvolvido por seu filho Georges Vuitton. As cores bege e marrom, que continuam em todos os produtos da marca, foram escolhidas pelo próprio Louis Vuitton (CONSTANT, 2004).

Louis Vuitton morreu em 1893 e o comando da empresa passou para seu filho, George Vuitton.

Expansão e verticalização

George esforçou-se para expandir o negócio mundialmente. Em 1893, os produtos Vuitton foram apresentados na Feira Mundial de Chicago. Quando George faleceu havia lojas da Vuitton em locais como Nova York, Washington, Alexandria, Bombaim e Buenos Aires e o comando da organização passou para seu filho, Gaston-Louis Vuitton. Na gestão de Gaston, durante a Segunda Guerra Mundial, na tentativa de manter os negócios ativos, a Louis Vuitton colaborou com o regime nazista que ocupou a França (EXAME, 2008).

Henry Recamier casou em 1943 com Odile Vuitton, filha da matriarca Renée Vuitton. quando a companhia do avô da sua mulher era ainda relativamente pequena Após alguns anos, Henry Recamier, assumiu a companhia e iniciou a verticalização da empresa.. Em 1977, com 65 anos, Recamier transformou um negócio que no início possuía apenas duas lojas e 60 empregados em uma empresa mundialmente conhecida, com as vendas anuais de 782 milhões de libras, com cerca de 100 lojas no mundo e com 2.600 postos de trabalho.

A fusão – surge a LVMH

A visão empresarial de Recamier levou, em 1987, à fusão da empresa com o grupo Moët Hennessy, formando a LVMH – Louis Vuitton Moët Hennessy.

O trineto de Louis Vuitton, Patrick Louis, relata a sua opinião sobre a fusão da Vuitton com a Moët Hennessy:

A ideia foi reunir dois grupos importantes que trabalhavam em áreas distintas para criar o Grupo LVMH mais forte, mais sólido, para enfrentar qualquer eventualidade no mercado financeiro. Foi um grande sucesso [...]. Depois houve uma batalha jurídico-financeira de dois anos para controlar o Grupo [...]. Nós mantivemos a nossa autonomia no seio do Grupo. E eu também não vou dizer à Moët Hennessy como é que deve fazer o seu champanhe. A cada um o seu ofício (TORRES, p. 5, 2009).

No entanto, passados três anos, Henry Recamier foi forçado a abandonar a companhia, passando o controle para as mãos de Bernard Arnault (CERVEIRA, 2003). Bernard Arnault, acreditando na verticalização dos negócios da empresa, decidiu não apenas fabricar bolsas e malas, mas também roupas, e trabalhou a gestão da qualidade dos produtos.

No início dos anos 90, a companhia fez o possível para diversificar a empresa. Novas fábricas foram construídas e mesmo os produtos terceirizados passaram a ser submetidos a um rigoroso controle de qualidade. Até o criador do gado, que fornecia o couro para as bolsas, obedecia a um protocolo estabelecido pela Vuitton.

Novos produtos – de acessórios para moda

Em 1997 Marc Jacobs foi contratado para desempenhar a função de diretor artístico da empresa. O estilista, nascido em Nova York, colocou a Vuitton nas passarelas, conferindo a ela um o viés *fashion*, além de convidar *designers* como Takashi Murakami para recriar o logo do tecido, o símbolo da LV (ALBANESE, 2008).

Mesmo com as roupas vendendo pouco, pois estima-se que signifiquem apenas 10% das receitas da marca, como os desfiles têm cobertura mundial, aparecem em todas as revistas femininas e ajudam a fixar a marca na memória das consumidoras. "Até a chegada de Marc Jacobs, a Vuitton era apenas uma empresa de acessórios. Depois dele, passou a ser uma marca de moda", diz Carlos Ferreirinha, da consultoria especializada em luxo MCF e ex-presidente da Louis Vuitton no Brasil

(EXAME, 2008). Com isso, Marc Jacobs inovou sem desrespeitar a tradição de um negócio que se iniciou há 154 anos.

AS CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO

As fábricas e a organização do trabalho produtivo

Construído em 1859, atrás da casa que já abrigou sete gerações da família Vuitton, o imenso galpão foi reformado em 2005. Mas, apesar de ainda ser chamado de oficina e os funcionários, de artesãos, por dentro o clima é de uma linha de produção e o sistema foi igualmente adotado nas outras 13 fábricas ao redor do mundo.

Cada unidade tem, no máximo, 250 funcionários, que trabalham num esquema inspirado no modelo da Toyota. Em vez de um "artesão" fazer uma bolsa do começo ao fim, como antes, as funções foram divididas. Cada bolsa é confeccionada por grupos de seis a doze funcionários. Além de tornar mais ágil a produção e ajudar a reduzir os defeitos, o novo modelo permitiu que a Vuitton lançasse mais produtos a cada ano.

O tempo para a chegada de produtos às lojas também foi reduzido à metade. Para isso, foi muito importante a construção de um novo centro logístico, localizado na cidade de Cergy, a 30 quilômetros de Paris. Dali saem os produtos que são enviados a seis centros regionais de distribuição espalhados pelo planeta (GASPAR, 2008b).

Os produtos da Louis Vuitton são manufaturados em diferentes países. Os artigos de couro são confeccionados nas oficinas localizadas na França, Espanha e Estados Unidos. A manufatura de sapatos e roupas prontas para vestir (*prêt-à-porter*) ocorre na França e Itália. Os relógios são produzidos exclusivamente na Suíça. As coleções de jóias são feitas na França, Itália e Suíça e os óculos de sol têm fabricação na França e Itália.

Couros exóticos e pedras preciosas estão presentes em alguns dos cobiçados modelos de bolsas e baús e também no relógio Tourbillon, vendido sob encomenda por 430.000 euros ou 1,2 milhão de reais, explica Albanese (2008).

As lojas

Ao contrário de outras marcas de luxo que ainda trabalham com franquias, na LV todas as 414 lojas são próprias. Para isso, foi preciso realizar um movimento caro e complexo. Em 1990, 30% das lojas da

marca estavam nas mãos de franqueados. Foram todas recompradas ou tiveram seus contratos cancelados. O visual também foi reformulado e unificado. A empresa mantém hoje dezenas de arquitetos pelo mundo e, só em Paris, são mais de 30 - para projetar suas lojas luxuosas. "Atuando dessa maneira, sabemos exatamente quais são os produtos que realmente saem da prateleira, pois quem vende são nossos funcionários. Isso nos dá flexibilidade para adequar a oferta e o ritmo dos lançamentos às necessidades do mercado", diz Pietro Beccari, vice-presidente de produtos da LV (EXAME, 2008).

O estilo de gestão

Quando chegaram na empresa, no início dos anos 90, Arnault e Carcelle encontraram uma marca fortíssima no Japão, que garantia o crescimento das receitas e dos lucros, mas desgastada no resto do mundo. Diferentes no estilo, Carcelle e Arnault se reúnem todas as semanas para discutir o futuro da companhia. Nessas ocasiões, as diferenças entre os dois ficam ainda mais evidentes. Carcelle costuma ficar plácido, enquanto, Arnault cobra explicações sobre tudo, dos custos de produção aos detalhes das campanhas publicitárias. Às vezes, ele ultrapassa os limites. Apesar de improvável, a química entre o tranquilo Carcelle e o agitado Arnault tem funcionado bem para o grupo LVMH e, em especial, para a Louis Vuitton.

Dimensionando o negócio

Com a vinda de Marc Jacobs para a Vuitton, as receitas da marca quadruplicaram nos últimos dez anos (GASPAR, 2008a). Essa mudança foi impulsionada por Arnault.

O grupo LVMH tem um faturamento de 24 bilhões de dólares e lucro líquido de 5,2 bilhões de dólares, abrigando marcas caras como Dior, Givenchy, Fendi, Kenzo, Veuve Clicquot, Dom Pérignon e Moët & Chandon. Assim, a LVMH possui um portfólio único, com mais de 60 marcas de prestígio, atuando em diferentes setores como os de vinhos, moda, perfumes, cosméticos, relógios e jóias. Atualmente, mais de 71.000 empregados trabalham na LVMH (LVMH, 2009).

Apesar das crises causadas pelas oscilações das taxas cambiais, a LVMH em 2007 cresceu 12% e teve um faturamento de 16,5 bilhões de euros. "Para se ter ideia, cerca de 50% desse total é de responsabilidade da Vuitton, que, no mesmo ano, aumentou em 14% seu volume de vendas", afirma o parisiense Frederic Morelle, presidente da empresa para

a América Latina e a África do Sul. O executivo explica que a empresa não abre mão de comercializar seus produtos em lojas próprias, sob um eficiente controle de qualidade. "O objetivo é, e sempre foi, dar satisfação plena ao cliente" (ALBANESE, 2008).

A concorrência

No mercado de luxo, dois franceses estão no topo da lista: a LVMH que lidera o setor, e o grupo PPR. O terceiro concorrente desse segmento é o grupo Richemont, que possui uma equipe profissional baseada na Suíça.

As três *holdings* seguem a tática de não apostar em um único produto, diversificando assim o seu portfólio. O LVMH é o mais focado no negócio do luxo. O grupo Richemont é proprietário da Cartier e da Montblanc, mas sua participação acionária na fabricante de cigarros British American Tobacco rende mais do que as dezoito reputadas grifes sob seu controle. No PPR, pouco mais de 10% do faturamento vem das dez marcas de luxo reunidas no chamado Gucci Group (VARELLA, 2005). A competição entre essas companhias é evidente, destacando-se o embate entre a LVMH e PPR.

A DISPUTA DO MERCADO

Dentro desse ambiente concorrencial, no final da década de 90, assistiu-se à disputa que agitava a indústria de alto luxo na Europa. Nesse momento dois gigantes franceses, os grupos LVMH e PPR, fizeram cada um seu lance para arrematar a italiana Gucci, consumida, desejada, imitada e pirateada no mundo inteiro. Mas, apesar da sonoridade das grifes, o que seria simplesmente o caso de uma empresa menor ser engolida por outra maior, prática hoje rotineira no mundo dos negócios, virou uma briga, porque a Gucci não queria ser adquirida pela LVMH – sua então concorrente.

Além de nomes famosos, a briga envolvia muito capital financeiro. Tratava-se de um mercado de 60 bilhões de dólares, fincado em uma base tão sólida quanto imponderável – o impulso que leva uma pessoa a gastar 2.000 dólares em uma bolsa, 6.000 dólares em uma calça comprida, fazendo dos produtos do gênero os campeões universais do valor agregado. Além disso, tratava-se de um setor acostumado a ultrapassar as crises (VEJA, 2009).

No começo da década de 90, quando a família Gucci vendeu sua parte dos negócios, a empresa italiana estava decadente e à beira da

falência. Após um período conturbado, o comando ficou com Domenico De Sole, executivo agressivo que, de início, tomou a providência de contratar o estilista americano Tom Ford para modernizar a grife.

A Gucci voltou então a ser o objeto do desejo daquela parcela de consumidores que gasta sem jamais precisar conferir o saldo da conta bancária. No entanto, como consequência desse sucesso, a empresa entrou na mira dos grandes conglomerados. De Sole então levou um choque: ficou sabendo que Arnault (Louis Vuitton) havia adquirido 34,4% de suas ações e queria mais, a começar por ter um representante no seu conselho diretor.

Como a Louis Vuitton sempre foi o seu concorrente direto no reservado clube dos bolsiros de luxo, De Sole, na busca por parceiros contra a LVMH, naturalmente negociaria com François Pinault, dono do PPR. ;que via a Gucci como um trunfo para se aproximar da LVMH. "Esse acordo é para nós a chance de entrar no mercado mundial de luxo por intermédio de uma das grandes marcas do setor", declarou Pinault. Para facilitar a sociedade, a Gucci emitiu ações, fez pactos secretos e até boicotou a LVMH. Enfim, deu ampla munção para o caso acabar nos tribunais, onde acabou mesmo, em Amsterdã, onde a Gucci estava registrada. A PPR conseguiu ganhar essa disputa, alcançando o segundo lugar no segmento mundial do luxo (VEJA, 2009).

A Louis Vuitton contemporânea

Diante de uma nova tempestade, iniciada no segundo semestre de 2008, a Louis Vuitton precisa agora encontrar um equilíbrio delicado para continuar a crescer diante da crise financeira mundial. E, para manter o posicionamento de empresa, que fornece produtos exclusivos e de alto padrão, a Louis Vuitton aposta nos mercados emergentes. Gaspar (2008b, p. 4) comenta que:

A partir de agora, toda a estratégia do grupo vai depender de um bom desempenho nos mercados emergentes. Nesses países estão os novos super-ricos e também uma classe média emergente, disposta a consumir produtos com a marca da empresa. Hoje, segundo a analista Melanie Flouquet, do banco JP Morgan, os países emergentes já respondem por 15% das receitas da Vuitton. Mas ainda há muito espaço para crescer. Nos países do Bric (Brasil, Rússia, Índia e China), que têm juntos mais de 2,5 bilhões de habitantes, são 37 lojas com o monograma LV. Nos Estados Unidos, com população em torno de 300 milhões de pessoas, o número de lojas é o triplo disso. Quando a Vuitton chegar à China,

em 1992, o país não era essa potência que ajudou o mundo a crescer nos últimos anos. Hoje, com 25 lojas, é um dos mercados em que a marca mais cresce. O Brasil, com apenas cinco lojas, é outro país com elevado crescimento das receitas, próximo de 30% ao ano. O problema é que as vendas por aqui ainda representam cerca de 1% do faturamento mundial da Vuitton. ‘Vamos continuar crescendo nos países emergentes’, afirmou Antoine Arnault [...]. ‘Talvez eles não compensem totalmente os efeitos da crise, mas com certeza são eles que vão ajudar a impulsionar nosso crescimento neste momento’. A Louis Vuitton já passou ilesa por outras turbulências. Com essa estratégia, Arnault e Carcelle pretendem sobreviver a mais uma.

Para ampliar o seu raio de ação, a empresa permanece investindo em mercados promissores, mesmo os mais distantes dos principais centros. O da Mongólia é um deles. Em 2009, a LV estreou em Ulan Bator, a capital do país. Brasília também faz parte dos planos. A loja no Planalto Central será a sexta do Brasil – há uma no Rio de Janeiro e as demais ficam em São Paulo, onde a marca acaba de comemorar dezoito anos de atuação com a recém-inaugurada unidade dentro do Shopping Cidade Jardim. Segundo Frederic Morelle, presidente da empresa para a América Latina e a África do Sul, apesar de o México, com nove lojas, ser hoje o mercado mais importante da América Latina em volume de negócios, a LV aposta no consumidor brasileiro. "É um dos mais abertos e ávidos por novidades" (ALBANESE, 2008).

Atualmente, a empresa está empenhada em atrair o segmento de mercado masculino, com uma grife de roupas masculinas, gravatas, sapatos e relógios grandes. Entretanto, Noschese admite que a aposta é mesmo no consumo feminino. A cumplicidade da Vuitton com as mulheres é tão forte que desafia até a fidelidade conjugal. "Elas vêm à loja comprar uma gravata para o marido e aí, na hora de pagar, enxergam uma bolsa ao lado. Muitas imediatamente compram a bolsa e deixam a gravata, alegando que o marido não estava mesmo precisando de nada", conta Marcelo Noschese, diretor-geral no Brasil (EXAME, 2008).

Esse é o retrato da Louis Vuitton contemporânea. Do início à atualidade, a companhia atende ao mesmo público-alvo, e esse posicionamento guiou todas as ações estratégicas da empresa ao longo do tempo. Dentre as estratégias adotadas, destaca-se a diferenciação e a diversificação. A diferenciação colaborou para que a cadeia francesa atendesse às expectativas de seus clientes, lançando produtos exclusivos no mercado. Já a diversificação forneceu subsídios para que a LVMH se fortalecesse e alcançasse a liderança internacional.

DESAFIOS

Para manter-se na liderança internacional do mercado de luxo, a Louis Vuitton ainda necessita vencer os desafios que o mercado impõe. Nesta seção, serão apresentadas as forças do ambiente externo que influenciam os negócios da Vuitton e que precisam ser consideradas pelos gestores para garantir o crescimento empresarial da companhia.

Visto que o Grupo LVMH é administrado por governança corporativa, no quadro 2 é apresentada a receita do Grupo LVMH nos anos de 2007, 2008 e 2009.

Quadro 2: Receita do Grupo LVMH

Milhões de Euros	2007	2008	2009
Vinhos e engarrafados	3,226	3,126	2,740
Moda	5,628	6,010	6,302
Perfumes e cosméticos	2,731	2,868	2,741
Relógios e jóias	833	879	764
Varejo seletivo	4,164	4,376	4,533
Outras atividades	(101)	(66)	(27)
Total	16,48	17,19	17,05
	1	3	3

Fonte: LVMH (2010).

O lucro do Grupo LVMH pode ser visualizado no quadro 3. É possível perceber uma queda do lucro no segmento de relógios e jóias em 2009, quando comparado com o desempenho de 2007 e 2008.

Quadro 3: Lucro do Grupo LVMH

Milhões de Euros	2007	2008	2009
Vinhos e engarrafados	1,058	1,060	760
Moda	1,829	1,927	1,986
Perfumes e cosméticos	256	290	291
Relógios e jóias	141	118	63
Varejo seletivo	426	388	388
Outras atividades	(155)	(155)	(136)
Total	3,555	3,628	3,352

Fonte: LVMH (2010).

Essa diminuição também ocorreu na participação do lucro líquido do grupo, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4: Participação do Grupo no Lucro Líquido

Valor/Ano	2007	2008	2009
Milhões de Euros	2025	2026	1755

Fonte: LVMH (2010).

Dados recentes mostram a distribuição dos lucros do grupo por área geográfica. Os Estados Unidos e países da Ásia, exceto Japão, juntos são responsáveis por quase 50% do desempenho da organização, conforme pode ser visto no quadro 5.

Quadro 5: Participação Geográfica no Lucro do Grupo LVMH em 2009

País/Percentual Geográfico	França	Demais países da Europa	EUA	Japão	Demais países da Ásia	Outros mercados
Percentual de Receita Geográfica	14%	21%	23%	10%	23%	9%

Fonte: LVMH (2010).

Dentre as forças que atuam no ambiente externo, a pirataria dos artigos de luxo vem incomodando as organizações que atuam nesse segmento e a Louis Vuitton há tempo, reconhece essa prática. Para evitar as imitações, os baús tornaram-se os primeiros produtos manufaturados a levarem uma assinatura do lado de fora: "marque L.Vuitton". Mas essa providência foi em vão. Em 1896 foi então criado um novo desenho: a tela de monograma bege e marrom, que permanece até hoje. Com todo o esforço que permeia décadas, as falsificações continuam em lojas e camelôs por todos os continentes. Apedido da empresa são feitas semanalmente duas batidas policiais ao redor do mundo com o intuito de coibir as falsificações (AQUINO, 2002).

A pirataria é um problema que a Louis Vuitton vem combatendo com afinco, e para isso monitora o mercado. Zmoginski (2008) informou que o site de leilões *eBay* deverá pagar uma multa equivalente a R\$ 100 milhões à Louis Vuitton. A rede de luxo acionou o site de leilões na justiça europeia acusando-o de permitir o comércio de produtos falsificados, como carteiras, bolsas e perfumes. Após analisar o caso, o juiz responsável multou o *eBay* em 40 milhões de euros, o equivalente a cerca de R\$100 milhões.

Semelhantemente a outros países, no Brasil, a atuação lenta das autoridades na fiscalização, contribui para a proliferação da pirataria. "Os falsificadores usam a mesma estratégia do tráfico de drogas", diz o promotor José Carlos Blat, do Grupo de Atuação Especial e Repressão ao Crime Organizado (GAECO). "Em vez de manter vários produtos em um só lugar, eles os distribuem em diversos pontos e conseguem diluir os riscos de apreensão", afirma o secretário municipal de Segurança, Benedito Mariano. Dentre esses produtos, os que mais vendem são os da marca Louis Vuitton (DUARTE; SALLUM, 2002).

Além da atuação dos falsários, outro fator que vem incomodando a Louis Vuitton é o cenário atual de crise internacional. Devido à sua

repercussão, a empresa já realizou uma mudança, cancelando a abertura de um novo empreendimento no Japão. O mercado japonês responde por 70% das vendas do grupo LVMH, pois os asiáticos fazem parte de um time restrito, mas gastador. Na opinião de Pinheiro (2002, p. 4), isso ocorre porque:

Em geral, os japoneses têm uma postura meio conformista. A roupa é a maneira que as pessoas acharam de se expressar como indivíduos', arrisca Naoko Fujita, subgerente da Louis Vuitton em Ginza [...]. Do salário equivalente a 4.000 dólares por mês, Naoko gasta mais da metade com o visual [...]. 'Não há muita lógica na hora de gastar. Quanto mais desejado, mais caro. E, quanto mais caro, melhor você é', simplifica. Paradoxalmente, a prolongada crise econômica do Japão, há uma década em ambiente recessivo, também estimulou o consumo desenfreado. Num país com renda per capita de 32.000 dólares, muitos pais, decepcionados com a estagnação econômica, encorajam os filhos a gastar fortunas em coisas que eles mesmos não teriam coragem de comprar.

Entretanto, apesar desse incentivo, as vendas da Louis Vuitton caíram 7% no Japão nos primeiros nove meses de 2008 (ABRIL, 2008). Esse recuo nas vendas, aliado à crise internacional, conduziu a Louis Vuitton a desistir da abertura da nova loja no país.

Observa-se então que as consequências da recessão internacional já estejam influenciando o gerenciamento da Louis Vuitton, por mais que a expectativa seja de superação. O presidente mundial da Interbrand, Jez Frampton, acredita que "A Louis Vuitton deve sofrer pouco com a crise. A marca deles é forte demais" (GASPAR, 2008a). Além disso, a aposta nos mercados emergentes é a esperança de seus dirigentes. Entretanto, quando se trata do mundo *business* não se pode aguardar o tempo passar, é necessário, tomar decisões proativamente.

Após a apresentação das principais ações realizadas pela Louis Vuitton entre 1854 e início de 2009, o leitor deverá se colocar no lugar dos dirigentes da companhia francesa para analisar as consequências dessas decisões e as perspectivas para os próximos anos, além de identificar as futuras oportunidades de negócios.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Em 1854, o empreendedor Louis Vuitton iniciou a fabricação de malas diferenciadas na França. Buscando o fortalecimento dos negócios, em 1987, a Louis Vuitton realizou a fusão com a Moët Hennessy, originando o grupo LVMH. A *holding* LVMH se caracteriza por ser diversificada, possuindo 60 marcas voltadas para o segmento de luxo, destacando-se a Louis Vuitton que responde por mais de 50% do faturamento da companhia. Com isso, a estratégia de crescimento conduziu a Louis Vuitton a se diversificar e manter a diferenciação de seus produtos e o enfoque no público-alvo distinto, alcançando a liderança internacional do mercado de luxo. Considerando a sua trajetória, a Louis Vuitton precisou se posicionar estrategicamente? Quais foram as ações estratégicas que contribuíram para o seu desenvolvimento? Este caso de ensino, que foi construído com base em pesquisa bibliográfica, pode ser usado pelo leitor para discutir decisões estratégicas com seus alunos, tanto do nível de graduação como no de pós-graduação. São oferecidas notas de ensino para guiar as discussões em sala de aula, sendo estas ligadas à Administração Estratégica, Administração de Marketing e Empreendedorismo.

Palavras-chave: caso de ensino; administração estratégica; Louis Vuitton.

ABSTRACT

In 1854, the entrepreneur Louis Vuitton himself began a differentiated bag manufacturing in France. In order to strengthen business, Louis Vuitton merged with Moët Hennessy, so creating the LVMH group in 1987. The holding company LVMH is characterized by being a diversified one. It owns 60 brands aimed at the luxury segment, especially Louis Vuitto, accounting more than 50% of the company revenues. Thus, the growth strategy led Louis Vuitton to diversify and maintain the differentiation of their products and to focus on different target audience, reaching the international leadership of the luxury market. Considering its trajectory, did Louis Vuitton have to position itself strategically? What were the strategic actions that contributed to its development? This teaching case, which was written based on secondary sources, can be used to discuss strategic decisions at both undergraduate and graduate level courses. Teaching notes are offered to guide classroom discussions on Strategic Management, Marketing Management and Entrepreneurship issues.

Keywords: case teaching; strategic management; Louis Vuitton.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Algumas questões são apresentadas para apoiar a discussão do caso:

- Como você descreve o ambiente de negócios da Louis Vuitton? Quais as principais oportunidades e ameaças do ambiente?
- Descreva o ambiente interno da Louis Vuitton, identificando suas forças e fraquezas.
- Identifique as vantagens competitivas da cadeia francesa. Fundamente a sua resposta com o conceito da RBV (visão baseada em recursos).
- Qual é o segmento de mercado em que a empresa atua? Qual é a sua opinião para que, diante da recessão econômica, a empresa amplie ou mude o seu público-alvo?
- Quais foram as possíveis perdas da organização ao unir-se a *holding* LVMH? A empresa conseguiu obter alguma vantagem sobre a concorrência com essa ação?
- Ao longo dos anos, a Louis Vuitton foi dirigida por diferentes líderes. Identifique os principais gestores da empresa, demonstrando como eles influenciaram na formação e implantação das estratégias.
- Contemplando o composto de marketing, apresente as principais ações adotadas pela empresa que trouxeram benefícios empresariais.
- Como a Louis Vuitton utilizou as estratégias genéricas?
- Qual é o tipo de diversificação adotada pela Louis Vuitton? Quais são os fatores críticos e os benefícios com a utilização dessa estratégia?

Finalmente, o instrutor retoma o objetivo da discussão, sintetiza as principais ideias, confere se as temáticas foram cobertas e faz ligação com os assuntos já discutidos em sala de aula e os que serão apresentados nos próximos encontros.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

- Fazer com que os alunos avaliem e discutam as atitudes empreendedoras e as principais estratégias adotadas, considerando o seu conteúdo, contexto e processo (PETTIGREW, 1987);
- Relacionar o embasamento teórico às atividades desenvolvidas pela organização em foco e fazer com que os alunos sejam capazes de discernir e tomar decisões estratégicas sobre a segmentação, o empreendedorismo e o posicionamento competitivo.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso pode ser utilizado tanto em nível de graduação como de pós-graduação, posterior ou concomitante aos conceitos básicos de Administração Estratégica e de Marketing. Recomenda-se o uso, especialmente nas sessões em que estratégias genéricas, estratégias de crescimento, vantagem competitiva, ambiente organizacional, empreendedorismo, liderança, segmentação e composto de marketing estejam sendo discutidos.

PLANO DE CLASSE

O propósito do plano de classe é organizar a discussão do caso para a sua melhor compreensão. Quatro tópicos principais poderão ser abordados: a organização, o ambiente de negócios, as mudanças estratégicas e as principais estratégias implantadas.

PARTE 1: A ORGANIZAÇÃO

Nessa primeira parte da discussão do caso, o instrutor abrirá espaço para que os alunos se manifestem sobre a empresa e o entendimento do caso.

- Identificar as forças e fraquezas da Louis Vuitton.

No debate sobre os fatores fortes, salientar o papel da vantagem competitiva no processo de posicionamento da organização. No início a empresa era desconhecida, mas com o passar do tempo, um de seus grandes diferenciais tornou-se a marca. Esta foi posteriormente reconhecida internacionalmente como símbolo de qualidade, inovação e competência.

Outro aspecto fundamental é o *know how* adquirido pela empresa com o passar dos anos. A companhia possui funcionários especializados. A experiência de confeccionar artigos de luxo garantiu à rede francesa o poder de se desenvolver sem mudar o enfoque no público que consome artigos de luxo.

Além disso, a centralização de poder demonstrou ser uma força. A decisão de manter lojas próprias, *a priori*, parecia ser uma fraqueza. No entanto, favoreceu a tomada de decisões e o controle das informações, e, nesse segmento, apresentou-se como fundamental para que fosse possível atender às expectativas dos consumidores.

Quanto às fraquezas, por outro lado, destaca-se a centralização da Louis Vuitton, que poderá causar problemas aos negócios. Por mais que a marca pertença a *holding* LVMH, as suas decisões são concentradas em duas pessoas, Arnault e Carcelle. Quais são as consequências gerenciais desse comportamento para o futuro?

PARTE 2: O AMBIENTE DE NEGÓCIOS

- Descrever a influência do ambiente externo sobre as ações estratégicas adotadas pela Louis Vuitton.

A discussão poderá ser guiada com o apoio do conceito de contexto em que a mudança estratégica pode ocorrer (PETTIGREW, 1987; PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001). Nesse sentido, deve-se observar o papel do ambiente político, econômico, tecnológico e concorrencial.

- Identificar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios da Louis Vuitton.

Aqui, o instrutor conduz o debate demonstrando ao aluno que a organização aprendeu ao longo do tempo, e por isso é importante levar a sua experiência em consideração. Quanto aos concorrentes, demonstrar quais são as barreiras de entrada dessa indústria (PORTER, 1986).

PARTE 3: MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Ao discutir a temática, os participantes do estudo podem identificar alternativas para que a organização continue a sua estratégia de expansão considerando a implantação de futuras mudanças estratégicas. O instrutor poderá apresentar a teoria contingencial, com o intuito de apontar modificações no ambiente de negócios que podem conduzir a empresa a adaptar-se estrategicamente (MILES et al, 1978; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2000; PETTIGREW, 1987; PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001; QUINN, 1978).

Observando as mudanças estratégicas já implantadas, pode-se conduzir o debate questionando:

- Quais são as consequências de se voltar aos países emergentes, direcionando, consideravelmente, os investimentos?

PARTE 4: PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS IMPLANTADAS

A diversificação, a diferenciação e o enfoque foram as estratégias mais evidentes neste caso de ensino. O docente poderá trazer os ensinamentos de Porter (1986) para discutir as estratégias genéricas.

Quanto à diversificação, deve ser salientado que o grupo LVMH é diversificado, contemplando 60 marcas voltadas para um público seletivo que consome artigos de luxo. A diversificação relacionada é aquela em que os produtos estão situados na mesma linha de produção. A diversificação não-relacionada da rede favorece os negócios por atuar com produtos distintos, ou seja, quando um setor não está prosperando, a companhia possui capital para investir, devido aos outros segmentos bem

sucedidos em que atuam. Geralmente, esse tipo de diversificação é motivado pelo desejo de capitalização das oportunidades de lucro em qualquer setor (HAX; MAJLUF, 1991; WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000).

FONTES DE OBTENÇÃO DE DADOS

Os dados que fundamentaram este trabalho foram coletados em fontes bibliográficas. Durante o período de agosto de 2008 a fevereiro de 2009, foram coletadas informações no site da própria *holding* - LVMH, nas revistas Exame e Veja, em sites de Portugal, além de livros e artigos acadêmicos, entre outros. Em seguida, analisou-se o conteúdo dessas fontes secundárias, considerando a trajetória empresarial da Louis Vuitton, ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS

ABRIL. *Crise faz Louis Vuitton desistir de abrir loja em Tóquio*. 2008. Disponível em: <<http://www.abril.com.br/noticias/economia/crise-faz-louis-vuitton-desistir-abrir-loja-toquio-213771.shtml>>. Acesso em: 30/01/2009.

ALBANESE, R. *A número 1*. 2008. Disponível em: <<http://vejasaopaulo.abril.com.br/revista/vejasp/edicoes/luxo/numero-1-401121.html>>. Acesso em: 12/12/2008.

AQUINO, R. *O luxo que vende porque é luxo*. 2002. Disponível em: <<http://www2.af.rec.br/noticia.kmf?canal=70¬icia=467345>>. Acesso em: 10/08/2008.

CERVEIRA, S. *A morte de um gênio*. 2003. Disponível em: <http://www.portugalfashion.com/2/detalhes_noticia.php?cod=223>. Acesso em: 20/10/2008.

CONSTANT, V. *Marcas consagradas: Louis Vuitton, 150 anos depois*. 2004. Disponível em: <<http://www.mmmkt.com.br/conteudo/secoes/Marcas-Consagradas/MARCAS-CONSAGRADAS-LOUIS-VUITTON-150-ANOS-DEPOIS.php?paging=1>>. Acesso em: 20/10/2008.

DUARTE, A.; SALLUM, É. *Contrabandeados, falsificados e roubados*. 2002. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/vejasp/270803/cidade.html>>. Acesso em: 27/11/2008.

EXAME. *O luxo que vende porque é luxo*. 2008. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0933/negocios/prova-turbulencia-408271.html>. Acesso em: 10/02/2009.

GASPAR, M. *Saiba como Marc Jacobs transformou a Louis Vuitton na maior potência do luxo mundial*. 2008a. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/consumo/saiba-como-marc-jacobs-transformou-louis-vuitton-maior-potencia-luxo-mundial-408832.html>>. Acesso em: 31/01/2009.

GASPAR, M. *À prova de turbulência?* 2008b. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0933/negocios/prova-turbulencia-408271.html>>. Acesso em: 24/01/2009.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The Strategy Concepts & Process: a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

LVMH. Disponível em: <<http://www.lvmh.com/>>. Acesso em: 10/02/2009.

MEYER, C. *O luxo descobre o Brasil*. 2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0933/negocios/luxo-descobre-brasil-408423.html>>. Acesso em: 01/02/2009.

MILES, R.E.; SNOW, C.C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H.J. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINZTBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PETTIGREW, A.M. Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A.M.; WOODMAN, R.W.; CAMERON, K.S. Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

PINHEIRO, D. *Fanáticas por fashion*. 2002. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/271102/p_060.html>. Acesso em: 10/10/2008.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRIMEIRA FILA. *A bolsa ou a vida*. 2008. Disponível em:
<<http://primeirafila.wordpress.com/tag/dior/>>. Acesso em: 01/02/2009.

QUINN, J.B. Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, v. 20, n. 1, p. 07-21, 1978.

TORRES, L.L. Em nome do luxo. *Máxima*. Disponível em:
<<http://www.maxima.pt/1003/destaque/a02-00-00.shtml>>. Acesso em:
17/02/2009.

VARELLA, F. *O império do luxo*. 2005. Disponível em:
<http://veja.abril.com.br/especiais/estilo_2005/p_022.html>. Acesso em:
20/10/2008.

VEJA. *Um luxo de guerra*. Disponível em:
<http://veja.abril.com.br/310399/p_092.html>. Acesso em: 10/02/2009.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ZMOGINSKI, F. *Venda de falsificações dá multa ao eBay*. 2008.
Disponível em:
<<http://info.abril.com.br/aberto/infonews/062008/30062008-16.shl.06/2008>>. Acesso em: 10/02/2009.

DADOS DOS AUTORES

YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA LEITE (yakarav@hotmail.com)

Mestre em Administração e Doutoranda em Administração pela UFPE

Instituição de vinculação: Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Mossoró/RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração Estratégica, Estratégia de Internacionalização, Marketing, Turismo e Hotelaria.

SÁVIO DELANO VASCONCELOS PEREIRA (saviodel@hotmail.com)

Especialista em Direito e Finanças

Instituição de vinculação: Instituto Superior de Economia e Administração

Recife/PE – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Direito Trabalhista e Gestão de Pessoas.

ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA (betebop@uol.com.br)

Doutora em Ciências Sociais pela PUC/SP

Instituição de vinculação: Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Mossoró/RN – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Cultura Organizacional, Responsabilidade Social e Liderança.

Recebido em: 03/12/2009 • **Aprovado em:** 23/06/2010