



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: *MARKETING*

**VENDAS DIRETAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA:
CASO AVON NO BRASIL**

FLAVIA APARECIDA DE OLIVEIRA SANTOS DA SILVA

RA Nº 2058080/2

PROFESSOR ORIENTADOR: DR. ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF, 2007

FLAVIA APARECIDA DE OLIVEIRA SANTOS DA SILVA

**VENDAS DIRETAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA:
CASO AVON NO BRASIL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.
Prof(a). Orientador(a): Dr. Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, 2007

FLAVIA APARECIDA DE OLIVEIRA SANTOS DA SILVA

**VENDAS DIRETAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA:
CASO AVON NO BRASIL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Dr. Alano Nogueira Matias

Banca examinadora:

Prof(a). Dr. Alano Nogueira Matias
Orientador

Prof(a). Ms. Alexandre Zioli Fernandes
Examinador(a)

Prof(a). Dr. Luís Antônio Pasquetti
Examinador(a)

Brasília/DF, 2007

A Deus,
Que sempre me atende nos momentos de
súplica, me carrega em Seus braços no meu
cansaço e recobra meu ânimo para continuar
meu caminho.

Aos meus pais, Pedro e Dirce,
Que me deram a oportunidade de nascer e,
com o mínimo, fizeram o seu máximo para
formar meu caráter.

Ao meu irmão querido, Daniel,
Que me apoiou na escolha da minha
profissão.

Ao meu esposo Luciano,
Que com tamanha paciência compreendeu o
meu cansaço diante de todas as tarefas que
realizei durante o curso. Por isso, o amo ainda
mais.

Ao meu orientador, professor Alano Nogueira,
Pelo profissionalismo e dedicação.

Ao Dr. João Herculino de Souza Lopes Filho,
Que foi fundamental para que eu conseguisse
concluir meu curso, muito obrigada.

“Busquei o Senhor e ele me acolheu, e de todos os temores me livrou.”

(Isaías, 41:10)

“Também o Espírito, igualmente, nos ajuda em nossas fraquezas, porque não sabemos orar como convém, mas o mesmo Espírito intercede por nós diante de Deus com gemidos inexprimíveis”.

(Romanos, 8:26)

RESUMO

O que motivou essa monografia, além de ser pré-requisito para a conclusão do curso de Administração, foi o interesse pela história da empresa Avon Cosméticos, sua trajetória pelo mundo, seu desempenho no mercado brasileiro e por ter sido ela a responsável pelo desenvolvimento do segmento de vendas diretas. Além disso, buscou-se compreender como a empresa alcançou tamanho sucesso com a utilização do *marketing* de relacionamento, sua principal característica, desencadeando uma verdadeira revolução no segmento de varejo sem loja. Este trabalho monográfico objetivou estudar as ferramentas utilizadas pela empresa Avon Cosméticos que garantem a ela vantagem competitiva no mercado brasileiro, como é construída essa vantagem e quais os requisitos para obtê-la. Para comparar as teorias estudadas nas disciplinas do curso de Administração com a o caso da empresa Avon, foi utilizado o método de abordagem dedutivo. O método de procedimento empregado foi o monográfico, ou estudo de caso, por caracterizar um estudo acadêmico e por permitir abranger significativamente conceitos e conclusões a cerca das teorias e da realidade do tema estudado. O desenvolvimento da monografia contou com citações de autores renomados como Cobra, Futrell, Kotler, Lakatos e Rosembloom, além de pesquisas em artigos e teses nos *sites* de universidades federais brasileiras. Para melhor compreender o funcionamento das vendas diretas, a aluna cadastrou-se como revendedora dos produtos Avon. Dessa forma, durante nove meses atuando como revendedora, foi possível compreender as relações que as vendas diretas podem gerar. Além disso, essa atividade proporcionou aguçar o interesse em compreender como a empresa atua administrativamente e desvendar suas principais características que a faz ser modelo de conquista da vantagem competitiva. Chegou-se à conclusão de que, para alcançar vantagem competitiva no segmento de vendas diretas, a empresa precisa ter um bom planejamento de posicionamento dos seus produtos e da sua marca, investir significativamente em estratégias de *marketing*, trabalhar os 4 Ps, principalmente a Promoção e conciliar o preço dos produtos com tecnologia, inovação e qualidade. A logística, em vendas diretas, precisa ser estruturada de forma a diminuir o tempo de espera dos clientes, pois sete dias ainda é muito tempo para um segmento que visa diferenciar-se do varejo com loja. Talvez seja esse ponto que as empresas de vendas diretas irão diferenciar-se entre si para aumentar sua competitividade, pois qualidade, tecnologia e inovação estão se tornando mais fáceis de superar diante dos profissionais existentes no mercado.

Palavras-chave: Vantagem competitiva, vendas diretas, *marketing* de relacionamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	10
2.1 Breve histórico do <i>marketing</i>	10
2.2 <i>Mix</i> de <i>marketing</i>	11
2.3 Conceito de vendas diretas	12
2.4 Características do profissional de vendas diretas	14
2.5 Estratégias para o sucesso do <i>marketing</i> de relacionamento	15
2.6 Dados históricos sobre vendas diretas no Brasil.....	17
2.7 Motivações para os revendedores diretos	19
2.8 A vantagem competitiva das empresas de vendas diretas	21
3 ESTUDO DE CASO AVON NO BRASIL	24
3.1 Histórico da empresa	24
3.1.2 Histórico da empresa no Brasil	25
3.2 Testemunhas da identidade da empresa	26
3.3 Estratégias da Avon para alcançar vantagem competitiva	27
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	30
5 CONCLUSÃO	32
6 REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia tem como tema vendas diretas como vantagem competitiva. Para delimitá-lo, utilizou-se o título vendas diretas como vantagem competitiva: caso Avon no Brasil. O significativo aumento do segmento de vendas diretas e as formas utilizadas pelas empresas, do varejo sem loja, para alcançar vantagem competitiva motivaram a dedicação a esse trabalho.

A pesquisa bibliográfica possibilitou a descoberta de novas informações até então desconhecidas pela aluna, no que se refere a vantagem competitiva, vendas diretas e estratégias de *marketing*.

O objetivo geral visa estudar as ferramentas utilizadas pela Avon que garantem a ela vantagem competitiva no mercado brasileiro. Os objetivos específicos que envolveram o trabalho buscaram descrever o conceito de vendas diretas e de vantagem competitiva, coletar dados históricos sobre vendas diretas no Brasil, levantar dados históricos sobre a empresa Avon no Brasil, identificar as ferramentas que a empresa Avon utiliza para motivar seus revendedores e identificar os fatores que possibilitam manter a vantagem competitiva numa empresa de vendas diretas.

O problema desenvolvido para este trabalho monográfico, foi gerado a partir do questionamento de quais os métodos utilizados pela empresa Avon capazes de gerar vantagem competitiva no mercado brasileiro.

A justificativa do trabalho é investigar as ações que as empresas de vendas diretas utilizam para alcançar vantagem competitiva, fazendo uma ligação com os estudos desenvolvidos no curso de Administração do UniCEUB, especialmente com as disciplinas de *Marketing* e Empreendedorismo, visando comprovar, na prática, os conceitos, teorias e fundamentos do curso supracitado.

Identificar a importância do sistema de vendas diretas, no mercado brasileiro, no que diz respeito ao público que utiliza esse sistema como fonte ou complemento de renda familiar, ou seja, os revendedores. Para isso, foi feito um estudo de caso da empresa Avon, com o intuito de descobrir sua tática para motivar seus revendedores. A escolha dessa empresa é justificada por ter sido eleita a empresa de vendas diretas com maior retorno capital em vendas até o ano de 2005.

Além disso, tornar uma fonte de pesquisa para futuros administradores que queiram seguir a área de vendas (varejo), *marketing* ou que sonham em ter sua própria empresa ao término do curso de Administração. Além disso, abrir espaço

para que o formando do curso possa complementar esse trabalho com novas investigações referentes ao tema aqui tratado.

Quanto à metodologia, o método de abordagem utilizado neste trabalho foi o dedutivo, por ser possível fazer uma ligação dos conteúdos disciplinares do curso de Administração com o estudo de caso abordado.

Segundo Lakatos (1991, p.106) o método dedutivo, “que partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente)”.

O método de procedimento empregado é o monográfico, ou estudo de caso, por caracterizar um estudo acadêmico e por permitir abranger significativamente conceitos e conclusões a cerca das teorias e da realidade do tema estudado.

Segundo Lakatos (1991, p.108):

A vantagem do método consiste em respeitar a “totalidade solidária” dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar a vida do grupo na sua unidade concreta, evitando, portanto, a prematura dissociação de seus elementos.

Em busca de fontes seguras de informação, foi usada como técnica de pesquisa a bibliográfica, para abranger o tema do trabalho monográfico, pois a possibilidade de reunir informações seguras, de autores idôneos leva a uma maior segurança no desenvolvimento do tema. Segundo Lakatos (1991, p.183), “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”. Encontrou-se referenciada na obra de Lakatos, a observação direta intensiva, que segundo Lakatos (1991, p.190), “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”.

Visando uma ligação dos fatos com os conceitos e teorias, a escolha da observação direta intensiva possibilita alinhar a pesquisa à prática da empresa de vendas diretas. Para tanto, também foi usada a observação participante, que segundo Lakatos (1991, p.194):

Consiste na real participação do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.

Essa técnica permitiu o estudo dos fatos relacionados aos métodos de motivação do revendedor da empresa de vendas diretas, bem como suas técnicas de *marketing*.

A utilização de depoimentos, possibilitou a obtenção de informações, através de perguntas pontuais, às pessoas que trabalham com vendas diretas, mais especificamente, com a empresa Avon, no que diz respeito a fidelidade do revendedor à empresa, em continuar oferecendo seus produtos porta a porta.

Para Lakatos e Marconi, (1991, p.16):

O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo 'que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas'.

A presente monografia está dividida em seis tópicos. O primeiro é a introdução, que abrange o tema, os objetivos gerais e específicos, o problema, a justificativa e a metodologia empregada na pesquisa.

O segundo tópico é composto de um breve histórico do *marketing*, breve explanação sobre *mix* de *marketing*, conceito de vendas diretas, características do profissional de vendas diretas, estratégias para o sucesso do *marketing* de relacionamento, dados históricos sobre vendas diretas no Brasil, motivações para os revendedores diretos e a vantagem competitiva das empresas de vendas diretas.

O terceiro tópico trata do estudo de caso Avon no Brasil e está subdividido em histórico da empresa, histórico da empresa no Brasil, testemunhas da identidade da empresa e estratégias da Avon para alcançar vantagem competitiva.

No quarto tópico é realizada a análise e interpretação dos dados.

A conclusão é o quinto tópico e a bibliografia, o sexto.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Breve Histórico do *Marketing*

Na década de 1930, poucas empresas contavam com um departamento de *marketing*, e muitas não tinham sequer um departamento de vendas formal. Um engenheiro desenvolvia um produto, o departamento de produção o fabricava e depois o produto era simplesmente incluído no catálogo, ficando à espera de que pessoas o pedissem. Produção e engenharia determinavam os objetivos e o planejamento da empresa. Os produtos eram vendidos por um preço estipulado pelos executivos de produção e de finanças. (FUTRELL, 2003)

No início da década de 1940, ficou claro que a atitude e as necessidades do consumidor haviam mudado. [...] Poucos anos depois, o consumidor passara a dispor de grande variedade de escolha de produtos, e as empresas perceberam que era hora de ir atrás do consumidor em vez de esperá-lo vir até elas para comprar. [...] Na era pós-guerra, as empresas concentravam-se em divulgar seus produtos, esperando que os vendedores contatassem os clientes e obtivessem os pedidos. (FUTRELL, 2003)

A começar na década de 1950, o foco das atividades de vendas passou das vendas em si para o *marketing*. [...] O conceito de *marketing* é uma filosofia segundo a qual a satisfação dos desejos dos clientes é a justificativa econômica e social para a existência de uma empresa. Conseqüentemente, todas as atividades da empresa devem se voltar para a identificação dos desejos dos clientes e para a satisfação desses desejos, de uma forma rentável. (FUTRELL, 2003)

O *marketing*, segundo Kotler (1997, p.3) é o “processo social e gerencial através do qual, indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

O Portal do *Marketing* (2007) sugere:

O termo *marketing*, de acordo com Cobra (1988, p.34) é “uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do *latim*, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar”. Em meados da década de 50, nasceram nos EUA algumas disciplinas dedicadas ao estudo do mercado, congregando-se, no seu conjunto, em uma nova especialidade, a Mercadologia. Mais tarde, percebendo a limitação desta expressão para significar o estudo do mercado, os acadêmicos passaram a utilizar a expressão “*Marketing*” mais abrangente por usar a palavra “*Market*” (Mercado), com o sufixo “*ing*” sinalizando que as práticas mercadológicas são constantes.

[...] O *marketing*, enquanto prática, conceito e ciência, apresenta uma evolução histórica desde os fenícios, quando utilizavam feiras para trocas de mercadorias. As pessoas utilizavam as mercadorias como moeda, prática conhecida como escambo.

Embora muitas pessoas confundam *marketing* com vendas, os dois termos são diferentes. Futrell (2003, p.4), afirma que “na realidade, porém, a venda constitui um dos muitos componentes do *marketing*”. Na intenção de comprovar essa diferença, se faz necessário compreender como o *marketing* é composto. Para tanto, será abordado no próximo tópico, um breve relato do que vem a ser *mix* de *marketing* ou composto do *marketing*.

2.2 Mix de Marketing

Quando uma empresa opta pelo segmento de vendas diretas, é necessário que além das estratégias de *marketing* para atingir os consumidores-alvo, ela desenvolva o *mix* de *marketing*.

O *mix* do *marketing* integra os 4 Ps de E. Jerome McCarthy (1960): Produto, Ponto (Praça), Preço e Promoção. A intenção desses elementos é atender às necessidades e desejos dos consumidores. (COBRA, 1997)

Kotler (1997, p.31) define *mix* de *marketing* como:

Grupo de variáveis controláveis de *marketing* que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O *mix* de *marketing* consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto.

As funções básicas dos elementos do composto de *marketing* segundo Cobra (1997, p.28), são:

Produto: um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo.
 Ponto: o produto ou serviço só tem utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor.
 Preço: o produto deve ser certo, deve estar no ponto certo e deve transferir a posse no preço certo.
 Promoção: o composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*.

Os principais pilares do *marketing* estão no seu composto, pois são os responsáveis pelo sucesso ou fracasso do produto e/ou serviço. O *mix* quando bem estruturado, voltado para o cliente e para as questões sócio-ambientais, pode tornar-se uma valiosa estratégia para alcançar a vantagem competitiva da empresa de vendas diretas.

Segundo Futrell (2004, p.40):

O objetivo de se elaborar um composto de *marketing* é simples. O pessoal de *marketing* da empresa procura criar um composto de *marketing* que contenha o produto certo, pelo preço certo, na hora certa, com o esforço promocional certo.

O conceito de *marketing mix* foi desenvolvido e popularizou-se voltado para a indústria. No varejo, esse conceito também tem sido amplamente utilizado, algumas vezes chamado de *mix varejista* [...]. (MORGADO, GONÇALVES, 1999)

O modelo do composto de *marketing* retrata o processo de administração mercadológica como uma combinação estratégica de quatro variáveis mercadológicas controláveis básicas (*marketing mix*) que visa atrair as demandas dos clientes desejadas pela empresa (os mercados-alvos) à luz de variáveis incontroláveis internas e externas. (ROSENBLOOM, 2002)

A venda direta, objeto de pesquisa deste trabalho, está contida no “P” de Promoção do *mix* do *marketing*, onde se encontram os elementos: venda pessoal, propaganda, publicidade e promoção de vendas. A venda direta será conceituada no próximo tópico.

2.3 Conceito de Vendas Diretas

Também conhecida como venda domiciliar, venda pessoal, venda porta-a-porta, a venda direta encontra suas raízes na antigüidade, quando mercadores levavam seus produtos diretamente à população que os consumia. (COSTA, 2001).

Venda direta é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciado, baseado no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo. (ABEVD, 2007)

As primeiras notícias que se tem da venda direta no mundo moderno datam do final do Século XVIII, quando a Enciclopédia Britânica passou a ser uma das primeiras empresas a adotar este sistema de comercialização. (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas – ABEVD, 2007).

A venda direta foi introduzida empresarialmente no Brasil em 1959 com o estabelecimento da pioneira Avon Cosméticos. Em 1969, duas novas empresas se estabeleceram no mercado: a brasileira Natura Cosméticos e a norte-americana Stanley Home com produtos para o lar. Ao longo dos anos 70, essas empresas ganharam expressão e diversas outras nacionais e multinacionais iniciaram suas operações no país: Rhodia, Christian Gray, Jafra, Tupperware, Círculo do Livro,

Dava, Pierre Alexander. Nos anos 80, o segmento como um todo cresceu a uma taxa de quase 20% a.a. No início da década de 90, novas empresas se estabeleceram: Amway, Bom Apetite, Nature's Sunshine e Yves Rocher. A estabilização da economia a partir de 94 permitiu grande crescimento desse setor. (BNDES, 2007)

Venda pessoal é a venda direta, em que o vendedor está em contato com o comprador. Como forma de comunicação, essa é a mais adequada, pela possibilidade de *feedback* instantâneo. O vendedor poderá perceber se a mensagem está sendo entendida ou não e fazer as necessárias adaptações. (MORGADO, GONÇALVES, 1999)

Pedroso Neto (2000, p.117), explica que:

Pode-se definir as vendas diretas segundo um arranjo específico de estratégias de vendas. De modo geral, o vendedor vai até o comprador, geralmente em sua casa, e, através de uma relação face a face, expõe os produtos. Os vendedores podem ser indivíduos empregados por empresas, sob comissão, salário fixo ou ambos. Podem ser indivíduos que vendem, no varejo, bens que compram por atacado. Neste caso, eles ganham a diferença entre o preço do produto comprado no atacado e o preço do produto vendido no varejo. Podem ser indivíduos "contratados" – independentes juridicamente em relação à empresa, não empregados, não assalariados – que recebem uma comissão sobre a venda realizada.

A grande vantagem da venda direta é o relacionamento entre o revendedor e o cliente. Esse relacionamento pode gerar vendas futuras para o mesmo cliente ou para outros indicados por ele. Pode-se dizer que esse estreito relacionamento revendedor-cliente leva as empresas de vendas diretas a adquirir vantagem competitiva, pois elas obtêm informações rápidas e privilegiadas diretamente do seu cliente, no que diz respeito à qualidade do produto, preço e aceitação de uma nova tecnologia utilizada em sua fabricação.

Venda direta significa contato direto entre a Revendedora e o consumidor. A loja não é necessária, já que as vendas acontecem na casa da Revendedora, do consumidor, na casa de amigas, no clube ou em seu local de trabalho, caso ela exerça uma outra atividade remunerada. (AVON, 2007)

Venda direta é um método de vendas – ou em outras palavras, um tipo particular de canal de *marketing* – que vai diretamente às casas e aos escritórios dos consumidores ou a outros pontos (mas não a lojas de varejo)." (ROSENBLOOM, 2002)

A transação de compra e venda por meio da *internet* também é caracterizada como vendas diretas. Entretanto, não há contato pessoal entre vendedor e comprador, tendo como meio somente o ambiente tecnológico.

O canal de vendas diretas caracteriza-se, então, por ser uma forma de relacionamento pessoal entre revendedor e comprador, onde o primeiro aborda o segundo para oferecer-lhe seu produto, demonstrando o uso e identificando a necessidade do comprador adquirí-lo, não havendo necessidade do comprador se deslocar até uma loja fixa para realizar a compra.

A força de venda das empresas de vendas diretas está baseada no vendedor direto, que, segundo Rosembloom (2002, p.390), “na maioria dos casos [...] não são empregados das empresas que representam, e sim fornecedores independentes trabalhando para eles mesmos”.

O próximo tópico tratará das características do profissional de vendas diretas.

2.4. Características do Profissional de Vendas Diretas

O vendedor direto é uma pessoa que participa do sistema de distribuição de uma empresa de venda direta sem manter com essa empresa relação de emprego. O vendedor direto pode ser revendedor autônomo, agente comercial independente, representante comercial, distribuidor, franqueado, contratado por empreitada ou similar. (ABEVD, 2007).

Uma característica bastante interessante é que para se trabalhar como revendedor, não é preciso nenhum conhecimento específico ou experiência, facilitando a adesão de muitos a esse estilo de comércio. (CASTILHO, 2006).

O vendedor direto é o maior responsável pelo sucesso das vendas diretas, pois geralmente ele conhece e utiliza os produtos que revende e a empresa que os produz. Busca informações nos encontros de negócios que a empresa proporciona e se interessa pelas informações e/ou instruções de uso dos produtos. Por essa razão a comunicação com o cliente é facilitada diante da demonstração de confiança na apresentação do produto, possibilitando a venda.

Segundo Cobra (1997, p.497):

O vendedor que realizar as visitas sem roteiro e sem conhecimento prévio das necessidades dos consumidores estará conduzindo uma venda do tipo de porta em porta. Esse tipo de venda já foi muito utilizado no passado, sobretudo para a venda de eletrodomésticos

(Eletrolux). A Avon realiza atualmente uma venda do tipo de porta em porta, com um roteiro planejado de visitas a clientes relacionados e em prospecção.

A modalidade de venda porta-a-porta foi mais forte no passado, quando as vendedoras eram recebidas em casa pelas consumidoras. Perdeu a antiga pujança porque hoje a mulher passa a maior parte do tempo fora de casa, no trabalho. (VALOR SETORIAL, 2007). Por outro lado, o espírito empreendedor do vendedor direto faz com que ele obtenha os produtos mais procurados por seus clientes e ao visitá-lo no trabalho ou em casa, ele faz a demonstração do produto, gerando satisfação e rapidez no atendimento. A possibilidade de atendimento no ambiente de trabalho do cliente pode fazer com que outras pessoas venham a comprar os produtos oferecidos.

Os vendedores diretos, devido às características das vendas diretas, constroem laços de amizade e vários relacionamentos com pessoas de todas as classes sociais. “Em locais onde faltam opções de lazer e pontos de encontro e nos quais a socialização nem sempre é fácil, as reuniões nas casas das anfitriãs são programa garantido onde não faltam troca de receitas e de notícias.” (VALOR SETORIAL, 2007).

Os relacionamentos gerados pelo atendimento ao cliente diretamente pelo vendedor são discutidos no plano do *marketing* de relacionamento, o qual será abordado no tópico seguinte.

2.5 Estratégias para o sucesso do *marketing* de relacionamento

O conceito de venda, no passado, visualizava o lucro por meio da venda, e esta utilizava como meio, uma integração entre venda e promoção, e o foco era o produto. No século XXI, o foco é a necessidade do cliente, o meio é o *marketing* integrado e o fim é a obtenção do lucro com a satisfação do cliente. Dessa maneira, o meio não é a venda em si, mas o *marketing* dentro da venda com a finalidade de satisfazer o cliente. (COBRA, 1997)

A maioria das empresas com ponto de vendas fixo está se afastando do *marketing* de transação, cuja ênfase é fazer vendas, para praticar o *marketing* de relacionamento, que enfatiza a construção e manutenção de relacionamentos lucrativos a longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior satisfação. [...] As empresas estão percebendo que, quando operam em mercados maduros e

enfrentam uma concorrência mais dura, é muito mais oneroso tirar novos clientes dos concorrentes do que manter os seus. (KOTLER, 1997).

A competição entre as empresas de vendas diretas faz com que elas valorizem ainda mais a venda pessoal, que segundo Futrell (2003, p.43): “é um elemento essencial do composto de *marketing* de qualquer organização, pois pode gerar receita e prestar serviços que ajudem a tornar os clientes satisfeitos com a compra”.

Dessa forma, a venda direta como canal de *marketing* tem em seu escopo o relacionamento dos vendedores diretos com os clientes o que pode tornar a competição mais refinada, pois o vendedor poderá fazer o papel de consultor direto do cliente.

Segundo Kotler (2005, p.25):

As empresas de hoje precisam renovar suas idéias sobre como operar e competir na nova economia – uma economia híbrida constituída de elementos novos e antigos. [...] Muitas práticas de *marketing* padrão da velha economia, como propaganda em mídia de massa, promoção de vendas e telefonemas da força de vendas, continuarão sendo importantes. Entretanto, agora as empresas também têm de antecipar e responder rapidamente às expectativas e necessidades dos consumidores impulsionadas, em parte, pela *Internet* e outras tecnologias – ou correm o risco de seus concorrentes satisfazerem essas necessidades primeiro.

Dessa forma, o *marketing* de relacionamento se torna primordial para a empresa de venda direta, pois é por intermédio dos relacionamentos construídos com os clientes que a empresa poderá conhecer os desejos e necessidades das pessoas que adquirem seus produtos. O vendedor direto passa a conhecer cada cliente e consegue entender e transmitir para a empresa o que os clientes querem. Essa forma de relacionamento pode levar o cliente a se manter fiel aos produtos que consome, pois ele tem ao seu dispor um vendedor que o atende a qualquer momento e onde ele estiver, suprimindo suas necessidades.

2.6 Dados históricos sobre vendas diretas no Brasil

A venda direta se estabeleceu no Brasil a partir da década de 1960. Em um entendimento cronológico do desenvolvimento das empresas de venda direta, vale resgatar a atuação histórica dessas empresas no país. (COSTA, 2001)

O quadro abaixo mostra, cronologicamente, o início das atividades das empresas de vendas diretas no Brasil.

Vendas Diretas no Brasil	
1959	Avon
1969	Natura e Stanley Home
1970	Chrystian Gray, Jafra, Rodhia, Tupperware
1980	Segmento cresce 20% ao ano
1980	Fundação da ABEVD
1981	Pierre Alexander
1988	Hinode
1990	Amway, Bom Apetite, Nature's, Sunshine, Hermes, Yves Rocher, Post Haus
1995	Herbalife
1996/98	MaryKay, DeMillus
1999	Nu Skin
2000	Nestlé
2001	Jafra, Yakult Cosmetics, Tianshi
2002	Anew, Flora Brasil, Sara Lee, Aretta e Essence
2003	Bionativa, Ceraflame, Morinda, Ayur Vida, Catálogo Legal e Perfam
2004	Contém 1g e Fibrative

Fonte: ABVED, 2007

Como se pode notar, a Avon é a empresa pioneira em vendas diretas no Brasil. Dez anos mais tarde, a brasileira Natura entra no mercado, seguida por outras empresas que vislumbrariam o mercado brasileiro. Em 1980, o segmento já demonstra um aumento de 20% ao ano. A partir disso, várias outras empresas de vendas diretas aportam no Brasil, surgindo, praticamente, uma a cada ano.

Os dados sobre volume de vendas diretas realizadas e de itens comercializados no Brasil nos anos de 1999 a 2005, segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (2007), são:

Ano	Volume de vendas (em milhões de Reais)	Itens comercializados (em milhões de unidades)
1999	4,7	736
2000	5,3	758
2001	5,9	799
2002	6,9	816
2003	8,1	823
2004	10,4	997
2005	12,4	1.100

Fonte: ABEVD, 2007

Os números atestam solidez e o vigor das vendas diretas no Brasil, cujo sucesso se faz pela força de 1,5 milhão de revendedores presentes de norte a sul do País. Esses profissionais se diferenciam pelo bom relacionamento com os clientes que estão presentes nos condomínios, nos escritórios e nos lares brasileiros. (ABEVD, 2007)

Conforme as informações numéricas sobre as vendas diretas no Brasil nos últimos anos, esse segmento continua crescendo e tende a continuar assim. O Brasil já aparece em quinto lugar no *ranking* mundial de vendas diretas, atrás apenas dos Estados Unidos, Japão, Coréia e Alemanha. Isso se deve, em parte, pela abertura dos mercados brasileiros e pela estabilidade econômica vivida no país. Além disso, a comodidade que o consumidor tem de escolher e comprar os produtos onde quer que esteja, em casa ou no trabalho.

De janeiro a junho de 2007, o segmento movimentou R\$ 7,2 bilhões, um incremento de 12,5% em comparação aos R\$ 6,4 bilhões registrados no mesmo período de 2006. Cresceu também o volume dos itens comercializados: alta de 11,35% em comparação ao primeiro semestre do ano passado – no período, foram vendidas mais de 731 milhões de unidades, ao passo que em 2006 foram 657 milhões. (EMPREENDEDOR, 2007)

Cerca de 90% dos produtos vendidos são de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal, e o Brasil já é o terceiro maior consumidor desses itens no mundo. No país, há 1,5 milhão de revendedores, ainda pouco se comparado aos 14,1 milhões de norte-americanos. A Avon, uma das gigantes do setor, faturou US\$ 8,8 bilhões no mundo no ano passado e US\$ 1 bilhão no Brasil, a segunda maior receita da companhia. A empresa existe há 120 anos e, a cada 19 dias, são renovados os 6 milhões de catálogos. Em média, as revendedoras conseguem lucro de 30% na venda dos produtos, mas podem negociar os itens por preços diferentes do catálogo. O diretor de vendas Eduardo Fernandes conta que uma das estratégias da empresa para motivar e fidelizar as revendedoras, que geralmente oferecem

produtos de vários catálogos, é o programa de incentivos, no qual as vendas podem resultar em premiações como eletrodomésticos, carros e viagens. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2007).

A motivação é um fator importante a ser desenvolvido com afinco pelas empresas de vendas diretas, pois é por meio dos benefícios oferecidos que os revendedores diretos sentem-se compensados em trabalhar nessas empresas. Para enfatizar esse tema, no próximo tópico encontram-se algumas formas de motivação utilizadas pelas empresas de vendas diretas.

2.7 Motivações para os revendedores diretos

Para compreender melhor a motivação do vendedor direto para representar os produtos de uma empresa de vendas diretas, é necessário fazer um breve relato sobre os aspectos sócio-econômicos vividos nas últimas décadas.

O panorama do mercado de trabalho do século XXI é fruto da Revolução Industrial nas sociedades ocidentais, que trouxe consigo o operariado e uma série de relações salariais desvantajosas para estes trabalhadores. A partir dos anos 70 e, sobretudo os anos 80, pelo incremento e utilização das novas tecnologias à indústria, foi se reduzindo à quantidade de pessoas e o tempo de trabalho no setor primário e secundário havendo uma maior racionalização dos processos de produção, pela utilização das tecnologias de ponta, dessa forma registrando-se um aumento da mais-valia na produção com menos recursos humanos. Como reflexo deste novo fenômeno, registra-se um rápido crescimento no setor de serviços, ou seja, há uma crescente terceirização da economia ocidental, com mudanças no mercado de trabalho. (CASTILHO, 2006)

A partir das mudanças no mercado de trabalho, as mulheres conquistaram espaços muitas vezes destinados apenas aos homens. Apesar disso, ainda são discriminadas para exercer determinadas funções que exijam formação e habilidade técnicas específicas, mesmo que as possuam. Dessa forma, não raro encontram-se mulheres que exercem atividade formal remunerada, cuidam da casa e dos filhos e ainda buscam complementar sua renda de alguma maneira. É nesse momento que a empresa de vendas diretas recruta a sua maior força de vendas, pois geralmente o profissional de vendas é do gênero feminino e são mais disponíveis a esse tipo de atividade.

Para suprir alguns problemas da venda direta, como a falta de conhecimento do consumidor, a imagem negativa, a menor disponibilidade de clientes em casa,

alto risco percebido em compras pelos canais de vendas diretas e a dificuldade de recrutar vendedores, as empresas de vendas diretas investem no recrutamento das mulheres por transmitirem maior confiança e possuem maior facilidade de relacionamento com os clientes. (ROSENBLOOM, 2002)

As mulheres optam pela venda direta por uma variedade de motivos; algumas esperam algum tipo de recompensa social, como por exemplo, a oportunidade de estabelecer novos laços de amizade, que seriam proporcionados pela relação entre vendedor e cliente. Outras buscam as vendas diretas porque as empresas de vendas diretas disseminam a idéia de que esse tipo de trabalho dá à revendedora liberdade para escolher o que fazer e quais os melhores horários para trabalhar. Outra vantagem seria a autonomia da trabalhadora para decidir suas prioridades, pois, não estando contratualmente vinculada a uma empresa específica, não necessita se dedicar exclusivamente à venda de produtos daquela empresa, podendo conciliar uma outra ocupação ou emprego fixo. (CASTILHO, 2006)

As empresas de vendas diretas utilizam várias formas de motivar e manter o profissional de vendas em seu cadastro de revendedores. Antes de iniciar no negócio, a profissional de vendas participa de um treinamento oferecido pelos dirigentes de setor para conhecer a empresa e os produtos. Dessa forma, o revendedor terá maior segurança ao oferecer um produto para um cliente potencial.

Com a demonstração de segurança e esclarecimentos pertinentes sobre os produtos, a profissional de vendas conquista cada vez mais clientes até mesmo por indicações dos clientes primários. Dessa forma, ao detectar um bom resultado de vendas, a empresa oferece brindes como reconhecimento ao esforço do revendedor.

Os gerentes de vendas preocupam-se em motivar vendedores em dois níveis. O primeiro é a motivação do vendedor individual, e o segundo é a motivação de toda a força de vendas. Em ambos os níveis, os gerentes devem determinar quanta motivação é necessária para que o pessoal de vendas cumpra com sucesso suas metas de trabalho designadas, e quais os métodos de motivação mais adequados para a situação presente. Por fim, eles precisam desenvolver um programa de motivação bem elaborado, que esteja coordenado com outras atividades de gerenciamento de vendas. (FUTRELL, 2003)

Para exemplificar a forma de motivação oferecida aos profissionais de vendas diretas, há a possibilidade de o revendedor adquirir os produtos da empresa a preços menores que os estabelecidos no catálogo. Essa estratégia dá ao revendedor oportunidade de usar os produtos que oferece e, além disso,

testemunhar sobre a sua eficácia no momento da venda. A aquisição de produtos a um custo menor oferece oportunidade de formação de estoque, o qual faz com que o revendedor tenha produtos a pronta entrega, podendo seguir ou não o valor sugerido no catálogo.

O bom aprendizado com a expansão das empresas de vendas diretas é que, por meio do treinamento contínuo e fortes recompensas, há grande alinhamento dos revendedores às suas estratégias de crescimento, encorajando-os a ir além de seus esforços normais, o que, igualmente, atrai e retém grandes profissionais em vendas. (EMPREENDEDOR, 2007)

Além dos treinamentos, há reuniões agendadas com os dirigentes de setor (subestrutura da empresa de vendas diretas). Nesses encontros os revendedores podem esclarecer suas dúvidas, receber, em primeira mão, os lançamentos dos ciclos posteriores, trocar produtos defeituosos, solicitar, a pedido do cliente, a reedição de algum produto fora de linha. Essa ação serve de apoio às vendas, pois o revendedor sente-se amparado para continuar a oferecer seus produtos de porta em porta atendendo às necessidades dos seus clientes.

Por último, e não menos importante, está a possibilidade intrínseca de formar novas amizades, aumentar a rede de relacionamentos, construir um *networking*. Cartões de visita, adesivos, ímãs fabricados pela empresa de vendas diretas, são algumas das formas do revendedor lembrar aos seus clientes que ele está sempre pronto para atendê-los.

2.8 A vantagem competitiva das empresas de vendas diretas

O mundo do comércio varejista no século XXI tem vivido em alta velocidade, tanto para produtos quanto para serviços. Quanto mais eficiente for o atendimento ao consumidor, maior será sua satisfação e o retorno para a empresa.

As empresas do varejo estão se adaptando às exigências do cliente, pois dessa forma garantem uma maior permanência de tempo no mercado.

Segundo Bateman (1998, p.19):

Os quatro tipos de desempenho, segundo os quais a organização supera, é semelhante ou é inferior à concorrência são custo, qualidade, velocidade e inovação. Essas quatro dimensões de desempenho, quando bem conduzidas, fornecem valor para o consumidor e vantagem competitiva para a organização.

Dentro dos 4 Ps do *mix de marketing*, a vantagem competitiva é chamada de vantagem competitiva sustentável, referindo-se ao diferencial competitivo que não

pode ser facilmente copiado pela concorrência, o que vem ficando cada vez mais difícil de alcançar mediante estratégias de produto, preço e promoção. (ROSENBLOOM, 2002)

No entanto, para se obter vantagem competitiva é necessário que a empresa de venda direta posicione o produto no mercado, levando em consideração a análise dos concorrentes e o desenvolvimento de estratégias competitivas de *marketing*.

A análise dos concorrentes é o processo de identificação e avaliação dos concorrentes-chave, enquanto as estratégias competitivas de *marketing* posicionam solidamente a empresa contra os concorrentes e lhes dão a maior vantagem competitiva possível. (KOTLER, 1997)

Quatro características devem estar presentes para que se possa explorar uma vantagem competitiva: a) deve ser real; b) deve ser importante para o consumidor; c) deve ser específica; e d) deve ser promovível. [...] Uma análise competitiva eficaz leva em consideração a busca – e a necessidade – de diferenciais de vantagens. Diferenciais de vantagens são aqueles fatores em uma organização que em particular superam ou têm potencial para superar a concorrência. [...] É possível identificar os diferenciais de vantagens nas áreas de: 1) produção; 2) tecnologia; 3) recursos naturais; 4) *marketing*; 5) gestão. (STEVENS, 2001)

O *marketing* de relacionamento é usado pelas empresas de vendas diretas como um dos seus diferenciais de vantagem. Além disso, possui as características necessárias para alcançar a vantagem competitiva, ou seja, é real porque é evidente o relacionamento entre revendedor e cliente; é importante para o consumidor, porque abrange confiança do cliente no revendedor e no produto; é específico, pois o cliente entende o que a empresa de vendas diretas oferece a ele; e, finalmente, é promovível, pois o relacionamento entre cliente e revendedor pode influenciar a motivação da compra do produto da empresa de vendas diretas.

De acordo com Futrell (2003, p.35):

Segundo o conceito de vendas, a empresa fabrica um produto e depois utiliza vários métodos de vendas para persuadir os clientes a comprá-lo. Na realidade, a empresa está forçando a demanda de consumo a se enquadrar em sua oferta.

A empresa de venda direta gera valor ao cliente no momento da compra, pois ele não vê apenas o produto, mas tudo o que está, implicitamente, adicionado ao bem. Dessa forma, a melhor opção para se construir vantagem competitiva no mercado do século XXI, é buscar atender o cliente com o produto certo, com o valor adequado e no momento oportuno. Não é surpreendente, então, que o varejo que

utiliza ponto fixo esteja implantando a opção de vendas diretas, pois descobriu-se que o cliente está se tornando a cada dia mais dinâmico e ocupado. Assim, a movimentação de ir até onde o cliente está e oferecer a ele o que deseja, é uma forma de resgatar a marca e proporcionar mais uma forma de conveniência ao consumidor.

3 ESTUDO DE CASO AVON NO BRASIL

Para a presente monografia, foi utilizado o estudo de caso da empresa Avon Cosméticos. A escolha dessa empresa foi determinada pela sua história e expressividade da sua atuação no mercado de vendas diretas. O caso relatado foi baseado no *site* da empresa.

3.1 Histórico da empresa

Em 1886, nos Estados Unidos, David McConnell vendia livros de porta em porta, em Nova York, e, como brinde, distribuía frascos de perfume aos seus clientes. McConnel observou que os perfumes faziam mais sucesso que os livros, daí resolveu mudar de ramo. Abriu a Califórnia Perfume Company e convidou Florence Albee para ser a primeira Revendedora Avon. Albee, entusiasmada com a novidade, convidou outras mulheres.

A mudança de nome aconteceu em 1939, a partir da atuação da empresa em outros estados americanos além da Califórnia. O nome Avon foi inspirado na cidade natal de William Shakespeare, Stratford-On-Avon – uma homenagem ao escritor que McConnell tanto admirava.

Na década de 50, a Avon expandiu seus negócios. Acomodou-se rapidamente nos cinco continentes. A partir daí, a Avon não parou mais de crescer, deixou de ser uma empresa multinacional e se transformou em uma organização global. A sede, nos Estados Unidos, caracteriza-se como um centro de negócios e as filiais atuam como divisões autônomas. Todos os produtos são testados pela matriz, seguindo as exigências de cada mercado local. De acordo com esse conceito, as unidades realizam pesquisas técnicas e mercadológicas, além de trocarem informações e comercializarem entre si matérias-primas e produtos acabados.

A produção da Avon é voltada para perfumes, maquiagem, cremes, loções, produtos para o cabelo, pele e cuidados diários, entre outros itens. Esses produtos são testados em laboratórios internacionais e seguem rigorosamente as normas do FDA - *Food and Drugs Administration* - órgão oficial de controle de qualidade dos Estados Unidos. Mais de 300 cientistas envolvem-se em descobertas de novas tecnologias aplicadas aos cosméticos.

Além dos cosméticos, a Avon comercializa produtos de terceiros. No folheto *Shopping Mais*, encontram-se artigos de moda, entretenimento, utilidades domésticas e bijuterias.

Como líder mundial em venda direta de cosméticos e produtos de beleza, a Avon atua em mais de 100 mercados e conta com mais de 5 milhões de Revendedoras. Desde sua fundação, cerca de 40 milhões de mulheres já atuaram como Revendedoras dos produtos Avon no mundo.

O faturamento líquido da empresa é de, aproximadamente, US\$ 8 bilhões ao ano, o que garante à Avon ficar entre as primeiras no ranking das empresas mundiais no segmento.

3.1.2 Histórico da empresa no Brasil

Em 1958, a empresa se instalou, na rua Boa Vista, em São Paulo, o primeiro escritório nacional da Avon. Um ano depois, foi inaugurada a primeira fábrica em São Paulo, na Avenida João Dias, empregando 35 pessoas em 25 mil metros quadrados. Após 11 anos, a Avon mudou de endereço, com a inauguração de uma fábrica em Interlagos, Abrigando, também, a área administrativa. Em 1972, a marca chegou, ao nordeste brasileiro, onde, em 1997, foi inaugurada a unidade Ceará e, em 2003, na Bahia. O sucesso no Brasil, fez com que a empresa criasse aqui o seu maior centro de distribuição mundial, localizado em Osasco (SP).

A Avon Brasil é a segunda unidade da corporação em vendas. Para comprovar este cenário, a cada dois batons vendidos, um é da Avon. O mesmo acontece com os produtos para rejuvenescimento. A cada dois produtos comercializados no Brasil um é da linha *Renew*. A força de vendas é representada por 1 milhão de Revendedoras autônomas que garantiram à empresa um faturamento bruto de R\$ 4 bilhões em 2005.

A Visão da Avon abrange a auto-realização das mulheres, pois mais do que produtos e serviços para a beleza, proporciona oportunidades de trabalho, obtenção de renda, saúde integral e desenvolvimento humano. "Ao buscar atender às necessidades das mulheres, a empresa não somente investe em tecnologia e desenvolvimento de produtos, em logística e serviços, mas também aprende muito com elas", diz o presidente da Avon Brasil, Luis Felipe Miranda.

A Avon conta com 2,7 mil mulheres em seu quadro de colaboradores internos, o que corresponde a 60% do total e com 1 milhão de revendedoras autônomas em todo o Brasil. Dessa forma, representa o maior corpo de vendas da

empresa no mundo, contabilizando 5 milhões de mulheres atuando em mais de 100 mercados.

Como pioneira no sistema de vendas diretas no país, o processo de regulamentação da atividade foi acelerado e está contribuindo para o avanço da mulher no mercado de trabalho, auxiliando-a na participação do orçamento familiar. A rede de revendedoras da Avon, possibilita às mulheres reforçarem, por meio de suas relações com as comunidades em que estão inseridas, um jeito especial de constituir o amanhã, com uma cultura de paz, de promoção dos direitos humanos, solidariedade e de respeito aos outros.

A empresa promove o aperfeiçoamento das revendedoras realizando mais de 3 mil reuniões pelo país com treinamentos de técnicas comerciais, vendas e produtos, ampliando a profissionalização do atendimento e, conseqüentemente, a possibilidade de ganhos para aquelas empreendedoras que enxergam na venda direta uma possibilidade real de desenvolvimento.

Essas iniciativas motivam o relacionamento interpessoal, transparecendo a essência da Avon. Ele se traduz também no fato de as gerentes de setor, funcionárias da empresa, atuarem como elo entre a marca e as revendedoras autônomas, o que possibilita o acesso pleno a informações, o esclarecimento de dúvidas e a troca de experiência entre mulheres, traduzindo-se em uma rede de conversações e de saberes. O diálogo constante entre pessoas transforma a empresa num autêntico projeto socioeconômico criando e distribuindo renda, saúde e valores positivos em rede.

3.2 Testemunhas da identidade da empresa

"Tudo o que a Avon vende está voltado para a transformação. Você não vende batom, cremes, fragrância. Você vende beleza, saúde. É um processo de transformação que envolve o interior e o exterior". **Gerente de Setor – Maranhão**

"Elas gostam de elogio, de abraço, de carinho, ou seja, estímulo emocional. Mas isso é claro; afinal somos seres humanos. Quando toco a revendedora, ela fica mais calma. As pessoas querem o carinho. Por isso a Avon é a potência que é".

Gerente de Setor - Santa Catarina

"Eu já cheguei para vender e percebi que a cliente não estava bem, com o filho muito doente. É quando a revendedora sai de campo e entra a amiga. Têm lágrimas nessas relações; não é só negócio". **Revendedora autônoma - São Paulo**

"Eu tenho prazer em levar meu filho na escola. Minha mãe nunca me levou. Eu pensei: eu tenho que arranjar uma atividade que me permita estar junto do meu filho. A Avon me permite isso. Da reunião de colégio eu não podia participar. Agora posso". **Revendedora Autônoma - Minas Gerais**

"O afeto aparece até na forma de dizer: minhas revendedoras, minhas mulheres, minhas gerentes, minhas crias. Acredito que o papel de mãe é mais importante que o papel de mulher apenas. Somos mulheres porque podemos gerar uma cria e criar". **Revendedora Autônoma - Rio de Janeiro**

3.3 Estratégias da Avon para alcançar vantagem competitiva

Diante da sua maior concorrente no Brasil, a brasileira Natura, a Avon lança suas campanhas voltadas para o bem-estar feminino, enquanto a Natura levanta a bandeira em defesa do meio ambiente. O universo feminino é o ponto chave que reforça o posicionamento da Avon. A marca da empresa é forte e é reconhecida mundialmente. Investe muito dinheiro e tempo para manter seu primeiro lugar no *ranking* das empresas de vendas diretas, no segmento de cosméticos.

O novo posicionamento da Avon, com o fundo "Viva o Amanhã", lançado em 2007, tem o intuito de levar os produtos de maior prestígio ao grande público e não restringi-lo à apenas poucos que possam adquiri-lo. Os três pilares do novo posicionamento da Avon, são: beleza, autonomia e envolvimento social. Dessa forma, a empresa pretende, também, atingir públicos jovens.

A Avon oferece produtos a preços mais competitivos em relação a outros. Para isso, combina fatores como fórmula, custo da embalagem e da capacidade produtiva e eficiência operacional. Como exemplo, estão as colônias. As fragrâncias mais caras possuem válvulas e cartuchos mais sofisticados. As mais simples, não possuem válvulas, o que torna o produto mais barato, pois os componentes e processo de produção requerem quantidades diferentes de mão-de-obra dentro da linha. Dessa forma, o grande sucesso da Avon está em oferecer produtos com alta tecnologia a preços baixos.

Em Nova York, Estados Unidos, localiza-se o principal Centro Mundial de Pesquisa e Desenvolvimento da Avon. Conta com mais de 300 profissionais, que são responsáveis pela inovação e desenvolvimento dos produtos. Seus três laboratórios de desenvolvimentos de cosméticos são os maiores do mundo.

Os produtos de beleza que a Avon desenvolve, exprimem qualidade tecnológica e atendem às expectativas dos consumidores. Embalagens atraentes,

texturas suaves e novas fragrâncias levam o consumidor a ter sempre em mente a marca Avon, quando se trata de produtos cosméticos. Além disso, a Avon se compromete com a excelência, pois sua marca é reflexo dos mais elevados padrões de valores, segurança e integridade. Um dos seus diferenciais de qualidade é a garantia de 100% de reembolso ao consumidor, caso o produto não atenda às expectativas. A empresa conta com a loja virtual, que presta consultoria de produtos, informações sobre devolução de produtos, dicas de maquiagem e outros serviços.

Para atingir a qualidade total, a Avon identificou falhas no processo de suprimento, produção e distribuição. As soluções encontradas foram: a reformulação do formulário de compra da revendedora, a utilização do método *kaizen*, aumento das vistorias nas linhas de produção, treinamento dos funcionários com um novo processo de separação de produtos, rastreamento dos caminhões de entrega dos produtos às revendedoras e treinamento dos funcionários encarregados das entregas. Dessa forma, a revendedora recebe no tempo prometido, os produtos intactos que serão levados até os seus clientes de acordo com a data marcada.

A Avon utiliza o *marketing* de relacionamento como o seu maior diferencial competitivo. O cliente está sempre em primeiro lugar e as revendedoras fazem treinamento específico para bem atendê-los. Esse método torna o cliente fiel à marca, pois o conjunto do bom atendimento com bons produtos faz com que ele se torne comprador assíduo. Além disso, o *marketing* de relacionamento proporciona a possibilidade da indicação de outros potenciais consumidores para a companhia. O tratamento diferenciado que as revendedoras dão aos clientes deve ser tão importante quanto a marca é para ele. O comportamento diferenciado gera recompensa superior, pois as revendedoras não levam apenas produtos para os clientes, mas aumentam a auto-estima das mulheres e são quase psicólogas das suas clientes.

Como estratégia de *marketing*, a Avon está em todas as revistas de maior circulação do Brasil e nos principais programas de televisão, possui imagem forte na área de tecnologia, lidera no segmento de maquiagem, está crescendo na categoria de cuidado pessoal e realiza um forte trabalho para desenvolver sua área de fragrâncias. No Brasil, a maquiagem é um dos itens mais importantes no portfólio da empresa, pois seu giro de unidades vendidas é alto e o batom é o item com um dos menores preços do catálogo. Dessa forma, a conquista de uma cliente no Brasil é por meio da maquiagem.

A cada 19 dias a caixa da revendedora chega na casa dela. Esse canal de vendas é a maior força da Avon, pois no Brasil, tem uma força de venda de 1 milhão de revendedoras e as necessidades dessas mulheres são as prioridades da Avon. A preocupação com todo o processo faz com que a Avon seja líder em venda diretas. Para esse exército de revendedoras, a Avon tem o cuidado de lhes oferecer a oportunidade de lucro, o que é possível apenas se tiverem à sua disposição um produto que seja atrativo para o consumidor. Então, fecha-se o ciclo de atividades: lucratividade da revendedora e o consumidor realizando o sonho ou a necessidade de adquirir um produto.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com a página 14, o profissional de vendas diretas é a pessoa que participa do sistema de distribuição de uma empresa de venda direta sem manter relação de emprego. Geralmente é autônomo, agente independente, representante comercial, distribuidor, contratado por empreitada ou similar. (ABEVD, 2007). Ao analisar o estudo de caso, compreendeu-se que a empresa Avon sustenta a sua idéia inicial de vendas diretas há 120 anos, com revendedores que levam os produtos de porta em porta. Esses revendedores são na sua maioria mulheres, que fazem das vendas diretas, uma forma de auxiliar o orçamento familiar e de desenvolver sua auto-estima.

A base das vendas diretas é o relacionamento criado entre revendedor e cliente. Futrell (2003) na página 16, enfatiza que a venda pessoal “é um elemento essencial do composto de *marketing* de qualquer organização, pois pode gerar receita e prestar serviços que ajudem a tornar os clientes satisfeitos com a compra”. Na empresa Avon, seus resultados surpreendentes não seriam possíveis se não fosse utilizada a venda pessoal como sua principal forma de venda, pois as revendedoras criam laços de amizade com seus clientes, o que torna mais fácil a venda. Por meio desse relacionamento, a empresa se torna globalmente conhecida.

Analisados os dados históricos sobre vendas diretas no Brasil, página 17, verificou-se que a Avon é a empresa pioneira de vendas diretas, possui a maior força de vendas do segmento e com crescimento expressivo todos os anos. Isso é possível devido a todas as estratégias utilizadas pela empresa para alcançar tais resultados, desde as formas de motivação dos revendedores, expressas na página 19 desta monografia, até os meios para criação de vantagem competitiva, página 27. Além disso, a Promoção, um dos Ps do *mix de marketing*, é o item mais trabalhado na área de *marketing* de uma empresa de vendas diretas. Além do treinamento dado aos revendedores, a empresa também os auxilia a promover os produtos da forma correta, de modo a agradar ao cliente e, conseqüentemente, gerando a venda.

Os diferenciais de custo, qualidade, velocidade e inovação geram valor para o consumidor e vantagem competitiva para a empresa. (BATEMAN, 1998). Na página 22 desta monografia, Kotler (1997) complementa dizendo que as “estratégias competitivas de *marketing* posicionam solidamente a empresa contra os concorrentes e lhes dão a maior vantagem competitiva possível”. Posto isso, verificou-se que, como uma das estratégias da Avon para alcançar vantagem

competitiva, página 27, a empresa lançou em 2007 o seu novo posicionamento, com o fundo “Viva o Amanhã”. Seu intuito é recuperar sua posição no *ranking* de maior empresa de vendas diretas no Brasil, o qual havia sido ocupado pela nacional Natura em 2006. Aliado ao novo posicionamento, a empresa oferece produtos de qualidade a preços acessíveis, está presente nas principais revistas e programas de televisão além de utilizar *outdoors* para propaganda. Além disso, a Avon possui grandes laboratórios e profissionais que são responsáveis pelas inovações dos produtos.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho monográfico foi elaborado a partir de bibliografias disponíveis, além de outras fontes. Houve dificuldade em encontrar material específico sobre vendas diretas exclusivamente. Por isso, foi preciso consultar vários outros autores, fontes da *internet* e artigos de revistas que norteassem o uso das vendas diretas juntamente com vantagem competitiva.

Apesar das dificuldades da falta de tempo e da pouca bibliografia disponível, o objetivo de compreender o tema e usá-lo como referência para o estudo de caso, foi alcançado. Entender como funciona uma empresa de vendas diretas, no que tange ao uso das estratégias de *marketing*, sua força de vendas e motivação para os profissionais de vendas diretas, levou a compreender como essas simples ferramentas podem se tornar fortes estratégias para alcançar vantagem competitiva. Essa vantagem, só pode ser alcançada se houver um forte planejamento em torno dos 4 Ps, do custo, da inovação, da qualidade e da velocidade com que o cliente é atendido, levando a ele satisfação.

O administrador tem uma grande oportunidade nesse segmento de vendas, pois é bastante promissor e, como se pôde constatar no decorrer deste trabalho, é um mercado que cresce a cada ano. Para isso, deve ser um profissional com competências além do apreendido em sala de aula; ser sensível, principalmente, aos desejos dos clientes, pois são eles os maestros que conduzem a orquestra das vendas, principalmente das vendas diretas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS (ABEVD). Disponível em <http://www.abevd.org.br>. Acesso em agosto de 2007.

AVON COSMÉTICOS. Disponível em: <http://www.br.avon.com>. Acesso em agosto de 2007.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get2is13.pdf>. Acesso em agosto de 2007.

BATEMAN, THOMAS S. SNELL, SCOTT A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTILHO, Juliana Abrão da Silva. Trabalho, Gênero e Venda Direta: uma reflexão sobre as revendedoras de produtos Avon. In: I SEMINÁRIO NACIONAL DE TRABALHO E GÊNERO, 8. 2006, Goiânia. Disponível em: <http://www.fchf.ufg.br/pos-sociologia>.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Liliana Alves. **O sistema de marketing de rede: uma estratégia de ação mercadológica**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRS, Porto Alegre.

EMPREENDEDOR: Inovação, Gestão e Valor aos Negócios. Disponível em: <http://www.empreendedor.com.br>. Acesso em setembro de 2007.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. Revisor técnico Marcello Chiavone Pontes. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____, ARMISTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

PEDROSO NETO, Antônio José. **A reprodução da coesão organizacional na Amway**. 2000, p.117. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Programa de Pós-Graduação em Sociologia, UFSC, São Carlos.

Portal do Marketing. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br>. Acesso em setembro de 2007.

RESENDE, Tatiana. Venda direta cresce mais que o varejo no 1º semestre e gira R\$ 7,2 bilhões. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 01 set. 2007. Disponível em: <http://clipping.planejamento.gov.br>. Acesso em outubro de 2007.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de *marketing*: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

Revista *Marketing*. Disponível em <http://revistamarketing.com.br>. Acesso em outubro de 2007.

VENDAS DIRETAS: A pujança do comércio sem loja. **Valor Setorial**, São Paulo, fev. 2007.

VENDA DIRETA CRESCE MAIS QUE O VAREJO NO 1º SEMESTRE E GIRA R\$ 7,2 BILHÕES. **Folha de São Paulo**, São Paulo, Dinheiro, B-15, 01 set. 2007.

STEVENS, Robert E. et al. **Planejamento de *marketing*: guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: MAKRON, *Books*, 2001.

MORGADO Maurício G., GONÇALVES Marcelo N. (org.). **Varejo: administração de empresas comerciais**. 2.ed. São Paulo: SENAC, 1999.