



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

*Sheila Souza Torres de Carvalho*

**DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE VENDAS DIRETAS:  
UM ESTUDO DE CASO NA AVON COSMÉTICOS**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**



*Sheila Souza Torres de Carvalho*

**DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE VENDAS DIRETAS:  
UM ESTUDO DE CASO NA AVON COSMÉTICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado à Comissão de Estágio  
Supervisionado de Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba em  
cumprimento às exigências legais, para  
obtenção do título de Bacharela em  
Administração.

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

C331d Carvalho, Sheila Souza Torres de.  
Desenvolvimento de equipes de vendas diretas: um estudo de caso na Avon Cosméticos. [manuscrito] / Sheila Souza Torres de Carvalho. 2010.  
81f.; il.color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.

“Orientação: Profa. Msc. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Venda Direta. 2. Desenvolvimento de Equipes 3. Revendedora Avon Cosméticos I. Título.

21. ed. CDD 658.85

*Sheila Souza Torres de Carvalho*

10,0 (dez)  
atitudes

**DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE VENDAS DIRETAS:  
UM ESTUDO DE CASO NA AVON COSMÉTICOS**

Aprovada em: 23 de dezembro de 2010

**COMISSÃO EXAMINADORA**

*Maria Dilma Guedes*  
\_\_\_\_\_  
Profa. Maria Dilma Guedes (Orientadora)  
(Mestre em Administração – UFPB)

*Yêda Silveira Martins Lacerda*  
\_\_\_\_\_  
Profa. Yêda Silveira Martins Lacerda (Examinadora)  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

*Luís de Sousa Lima*  
\_\_\_\_\_  
Prof. Luís de Sousa Lima (Examinador)  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

## AGRADECIMENTOS

*A*gradeço à minha família pela compreensão e pelo equilíbrio dado para minha formação pessoal e profissional. Aos meus amigos da Universidade Estadual da Paraíba que compartilharam comigo durante estes anos, suas experiências e conhecimentos. Aos professores pela paciência, interesse constante em contribuir para nossa formação, e principalmente pelo nosso sucesso, e em especial a atenciosa professora Maria Dilma Guedes pela sua compreensão e disponibilidade em ajudar os alunos. Gostaria de agradecer ao meu esposo Cesar e aos filhos Felipe e Bruna, pelo carinho e apoio durante todo o trajeto da minha formação acadêmica. Por fim, gostaria de agradecer a todos os gerentes da Avon Cosméticos, que auxiliarem na obtenção de informações para a realização deste trabalho, e também pela atenção e tempo a qual se dedicaram para responder prontamente aos questionários enviados.

*“Se você deseja um ano de prosperidade,  
cultive grãos.  
Se você deseja 10 anos de prosperidade,  
cultive árvores.  
Mas se você quer 100 anos de prosperidade,  
cultive gente.”*

Ditado Chinês

## RESUMO

Sabe-se que a venda direta é uma forma de distribuição de produto caracterizada pela venda sem intermediários entre fabricante e consumidor, ou seja, sem a utilização dos tradicionais atacadistas e varejistas. Trata-se da forma mais antiga de vender; um dos meios mais dinâmicos e cômodos de negociação, tanto para os clientes como para os revendedores, que são o elo entre a empresa e o consumidor final. Neste contexto, a Avon Cosméticos é reconhecida no mercado como uma das empresas que melhor desenvolve o trabalho de venda direta, sendo líder mundial em venda direta de produtos de beleza. São mais de cinco milhões de revendedoras autônomas em todo o mundo, um bilhão de vendas realizadas por ano e uma legião sempre crescente de consumidores satisfeitos. Diante do exposto, o presente trabalho teve como objetivo identificar como a Avon Cosméticos vem desenvolvendo suas equipes de vendas diretas. Para tal, na metodologia foram utilizadas pesquisas do tipo: descritiva, explicativa, bibliográfica, documental, de campo, estudo de caso e qualitativa. O instrumento da pesquisa foi uma entrevista semi-estruturada aplicada aos diretores e gerentes, além de algumas pessoas envolvidas nas equipes de vendas. Para estes últimos, a entrevista envolveu uma amostragem com 6 pessoas, sendo 3 gerentes de setor e 3 executivas de vendas. Além das entrevistas foram realizados estudos em documentos da empresa, tornando-se possível identificar: fatores históricos; evolução do sistema; fatores legais; a situação atual venda direta; credibilidade do sistema, fatores culturais, fatores de distribuição e venda; princípios de remuneração, relacionamento e a ação mercadológica empregada pelas empresas. Nos resultados obtidos verificou-se que Avon investe fortemente em treinamentos, considerando que são importantes para desenvolver as habilidades e o conhecimento para a função, mas o plano de desenvolvimento individual é direcionado para desenvolver as competências necessárias, e traçar as metas de curto, médio e longo prazo; o diferencial entre suas concorrentes é capacitar suas revendedoras; há forte ligação da venda direta com o relacionamento pessoal e familiar de seus consumidores; entender e conhecer a equipe, traçar planos de desenvolvimento conforme sua necessidade e avaliar a vontade própria da equipe fazem com que o grupo esteja alinhado e comprometido com o resultado; a equipe preparada e com perfil adequado às características, valores e competências da empresa para determinada função, no caso, vendas.

**Palavras-chave:** Venda pessoal. Venda direta. Desenvolvimento de equipes. Revendedora.

## ABSTRACT

We know that direct selling is a form of product distribution characterized by the sale without intermediaries between manufacturer and consumer, ie without the use of traditional wholesalers and retailers. It is the oldest form of selling, one of the most dynamic and trading rooms, both for customers and for dealers who are the link between company and consumer. In this context, the Avon is recognized in the market as a company that develops the best job of selling direct, the world leader in direct selling of beauty products. There are over five million independent dealers worldwide, a billion sales per year and an ever-growing legion of satisfied customers. Given the above, the present study aimed to identify how Avon has been developing its direct sales teams. To this end, the methodology we used surveys of its kind: descriptive, explanatory literature, documentary, field, and qualitative case study. The research instrument was a semi-structured interview with directors and managers, and some people involved in the sales teams. For the latter, the interview involved a sampling of six people, including three managers and three executives of industry sales. Besides the interviews were conducted studies in business documents, making it possible to identify: historical factors, system evolution, legal factors, the current situation direct selling; credibility of the system, cultural factors, sales and distribution factors, principles of remuneration, relationship and marketing program used by companies. The results obtained showed that Avon invests heavily in training, because they are important to developing the skills and knowledge for the job, but the individual development plan is aimed at developing the skills needed, and outlining the goals of short, medium and long term, the gap between its competitors is to train their dealers, there is strong liaison relationship with the direct sales staff and family from its consumers to understand and meet the staff, outline development plans as needed and evaluate their own will make the team with the group is aligned and committed to the outcome, the team equipped with the appropriate profile and the characteristics, values and skills of the company for a certain function, in case sales.

**Keywords:** Personal Selling. Direct Salling. Team Development. Dealership.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b>	Principais etapas de uma venda .....	19
<b>Figura 2.1</b>	Linha de Maquiagem (Avon) .....	55
<b>Figura 2.2</b>	Linha de Perfumes (Avon).....	55
<b>Figura 2.3</b>	Linha Barbie (Avon).....	56
<b>Figura 2.4</b>	Linha Sun (Avon) .....	56
<b>Figura 2.5</b>	Linha para Unhas (Avon) .....	56
<b>Figura 2.6</b>	Linha Baby (Avon) .....	57
<b>Figura 2.7</b>	Linha para Cabelos (Avon).....	57
<b>Figura 2.8</b>	Linha para Rejuvenescimento (Avon) .....	57
<b>Figura 2.9</b>	Linha para Homens (Avon) .....	58

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1.1</b> – Primeiras empresas de vendas diretas associadas à ABEVD.....	35
--	----

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.1</b>	Características da atuação das empresas de venda direta .....	38
<b>Tabela 1.2</b>	Vendas diretas no mundo – ano de 2006 (em US\$ bi) .....	38
<b>Tabela 1.3</b>	Vendas diretas no mundo – ano de 2007 (em US\$ bi) .....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.1</b>	Demonstração gráfica do crescimento nominal do volume de negócios .....	35
<b>Gráfico 4.1</b>	Fatores de motivação da equipe de vendas (%) .....	70

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
<b>1.1 VENDA PESSOAL</b> .....	17
1.1.1 O QUE SIGNIFICA VENDA PESSOAL .....	17
1.1.2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA .....	17
1.1.3 GERENCIAMENTO DA FORÇA DE VENDAS .....	19
1.1.4 O PROCESSO DE VENDAS .....	20
1.1.5 O PROFISSIONAL DE VENDAS .....	22
1.1.6 TIPOS DE VENDAS .....	24
<b>1.2 VENDA DIRETA</b> .....	25
1.2.1 O QUE É A VENDA DIRETA? .....	25
1.2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS VENDAS DIRETAS .....	27
1.2.3 ANATOMIA DO NEGÓCIO BASEADA EM VENDA DIRETA .....	29
1.2.4 TIPOS DE VENDAS DIRETAS .....	31
1.2.5 A FORÇA DE VENDAS .....	32
1.2.6 ABEVD – OS NÚMEROS DA VENDA DIRETA .....	35
<b>CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO</b> .....	41
<b>2.1 A EMPRESA AVON</b> .....	42
<b>2.2 LINHA DO TEMPO</b> .....	45
<b>2.3 MISSÃO</b> .....	50
<b>2.4 VISÃO</b> .....	51
<b>2.5 VALORES</b> .....	51
<b>2.6 PRINCÍPIOS</b> .....	51
<b>2.7 RESPONSABILIDADE SOCIAL</b> .....	52
<b>2.8 O DESAFIO DE SER MULHER NO NOVO MILÊNIO</b> .....	52
<b>2.9 MODELO DE NEGÓCIO</b> .....	53
2.9.1 COMO FUNCIONA .....	53
2.9.2 REVENDA AVON .....	54
2.9.3 HISTÓRIA DA REVENDEDORA.....	54
2.9.4 O ANÚNCIO QUE MUDOU A HISTÓRIA.....	54
<b>2.10 ALGUMAS LINHAS DE PRODUTOS (AVON)</b> .....	55
2.10.1 LINHA DE MAQUIAGEM (AVON).....	55
2.10.2 LINHA DE PERFUMES (AVON) .....	55
2.10.3 LINHA BARBIE (AVON).....	56
2.10.4 LINHA SUN (AVON) .....	56
2.10.5 LINHA PARA UNHAS (AVON).....	56
2.10.6 LINHA BABY (AVON) .....	57
2.10.7 LINHA PARA CABELOS (AVON) .....	57
2.10.8 LINHA PARA REJUVENESCIMENTO (AVON) .....	57
2.10.9 LINHA PARA HOMENS (AVON).....	58

<b>CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2 UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3 POPULAÇÃO-ALVO .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4 PREPARAÇÃO, COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO: AVON COSMÉTICOS.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1 TREINAMENTOS: A CHAVE PARA O DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DE VENDAS.....</b>	<b>64</b>
4.1.1 TREINAMENTOS PARA AS GERENTES DE SETOR.....	66
4.1.2 TREINAMENTOS PARA AS EXECUTIVAS DE VENDAS.....	67
4.1.3 TREINAMENTOS PARA AS REVENDEDORAS .....	68
<b>4.2 FATORES MOTIVACIONAIS.....</b>	<b>69</b>
4.2.1 INCENTIVOS.....	71
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>80</b>

## *Introdução*

---

Com o alto desemprego no país, a busca por alternativas de trabalho aumentou significativamente nos últimos 20 anos, ou mesmo a necessidade de aumento da renda familiar, faz com que milhões de pessoas encontrem nas vendas diretas, uma oportunidade de fonte de renda.

No Brasil, o mercado de vendas diretas movimentava cerca de R\$ 25 bilhões, divididos em inúmeras empresas que trabalham neste setor. O mais concorrido é o de higiene, onde entram os cosméticos. Estima-se que 88% da venda direta no Brasil sejam do setor de cosméticos, produtos voltados para higiene pessoal e perfumaria. Além disso, o mercado de vendas diretas é um dos que mais cresce no Brasil. Só em 2006, este mercado cresceu 14,3 % segundo o IBGE.

No caso deste trabalho, o foco será o desenvolvimento de equipes de vendas diretas no mercado brasileiro de cosméticos, onde temos cerca de 2,5 milhões de pessoas revendendo produtos através de catálogos de empresas como Avon, Natura, Abelha Rainha, Sara Lee, De Millus, Jequiti, Yakult entre outras.

A venda direta representa uma alternativa ao comércio varejista, e no caso de cosméticos, o ambiente em que ela ocorre é quase sempre familiar, criando um vínculo, um relacionamento afetivo e de total fidelidade entre vendedores e clientes. O treinamento, a capacitação, o desenvolvimento e a motivação que move esta força de vendas tornam-se o objeto principal de estudo deste trabalho.

Segundo Gomides (2002), o problema de pesquisa consiste em dizer de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual defrontamos e o que pretende resolver. O objetivo da formulação do problema de pesquisa é torná-lo individualizado e específico. A resposta que procuramos para o problema de pesquisa deste trabalho é: Como a Avon vem desenvolvendo e estimulando suas equipes de vendas diretas no mercado brasileiro de cosméticos?

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar como a Avon vem desenvolvendo suas equipes de vendas diretas.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Conceituar e fundamentar a venda direta;
- Mostrar os fatores externos e internos que são importantes na composição de uma equipe de vendas;
- Caracterizar o perfil e atuação da empresa escolhida para estudo de caso;
- Apresentar as práticas da equipe de vendas, quais são os fatores que motivam;

- Análise do relacionamento entre a equipe de vendas e empresa, os modelos de liderança e as práticas de sucesso.

Logo, desenvolver um trabalho na área de vendas é relevante, haja vista que se trata de um instrumento importante de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para a geração de recursos suficientes para lidar com as despesas ocorridas e também pelo impacto que, de modo geral, causa na economia e na sociedade. Assim, justifica-se a escolha do tema em questão.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1** – Fundamentação Teórica: apresenta a base conceitual referente ao tema escolhido.
- **Capítulo 2** – Caracterização do Objeto de Estudo: descreve dados referentes à empresa Avon.
- **Capítulo 3** – Procedimentos Metodológicos: descreve os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento do trabalho monográfico.
- **Capítulo 4** – Estudo de Caso - Avon: apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

Com etapa final, apresentam-se as Considerações Finais, bem como Referências e Apêndice.

*Capítulo 1*  
*Fundamentação Teórica*

---

## 1.1 VENDA PESSOAL

### 1.1.1 O QUE SIGNIFICA VENDA PESSOAL

Esse tipo de venda se dá mediante ao contato direto entre a empresa e o consumidor através da intermediação de vendedores.

A venda pessoal tem como propriedade, estabelecer um contato direto, seja através de telefone, frente a frente, etc., com o seu público-alvo, na intenção de demonstrar quais são os benefícios em adquirir os produtos ou serviços de cada organização.

Segundo Las Casas (2001, p. 254) “uma das mais eficientes ferramentas de comunicação de marketing é, sem dúvida, a venda pessoal. Consiste na comunicação direta da empresa com seus clientes através de vendedores [...]”.

Várias ferramentas podem ser utilizadas nessa atividade, tais como telemarketing, e-mail marketing, ou mesmo no contato pessoal.

Já McDonald (2004, p. 296) afirma que “venda pessoal é a promoção via conversação pessoa a pessoa, seja ela se dá no escritório do cliente, por telefone ou em qualquer outro lugar”.

O que não refuta o conceito anterior porque desde que haja uma via de mão dupla em uma comunicação ela pode ser chamada de conversa, então a comunicação por e-mail também pode ser definida como uma forma de venda pessoal.

### 1.1.2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA

No mercado acirrado que temos hoje, sabe-se que o fechamento de uma venda é a conclusão de uma meta para empresa. Segundo Futrell (2003, p. 4):

[...] Venda constitui apenas um dos muitos componentes do marketing no mundo dos negócios, venda pessoal refere-se à comunicação pessoal de informações para persuadir um prospect (cliente potencial) a comprar algo – um bem, um serviço, uma idéia ou outra coisa – que atenda as suas necessidades individuais.

[...] venda pessoal refere-se à comunicação pessoal de informações para persuadir um prospect (cliente potencial) a comprar algo – um bem, um serviço, uma idéia ou outra coisa – que atenda as suas necessidades individuais.

Este conceito começou a evidenciar-se após a Segunda Guerra Mundial com a escassez de produtos, o que ocasionou um aumento na demanda no pós-guerra, e foi a partir

daí que as empresas perceberam que deveriam ir atrás do consumidor ao invés de esperar que ele precisasse dos seus produtos. Mas, ainda não havia um relacionamento entre o vendedor e o cliente, pois o vendedor era um mero tirador de pedidos. Com os avanços tecnológicos e a velocidade das informações as organizações notaram que o ato de vender tinha como consequência uma pessoa ajudando à outra, ou seja, o vendedor passando todas as informações necessárias ao cliente, para que este pudesse adquirir um produto ou serviço que atendesse sua real necessidade.

Conforme Las Casas (2009, p. 20) a atividade de vendas sugere grandes contribuições para a sociedade. “São elas: a) Importância para a economia; b) Melhor padrão de vida; c) Aperfeiçoamento do produto; d) Manutenção da atividade empresarial; e) Desenvolvimento de profissionais”. Por estes motivos é que a atividade de vendas é importante.

Las Casas (2009, p. 19), diz que “[...] Para estabelecer um nível de relacionamento e importância entre o departamento de vendas e o de marketing, uma das primeiras perguntas que devem ser feitas, portanto é: “Qual o papel da venda pessoal na estratégia de marketing?” O nível de serviços a serem oferecidos aos consumidores pelo setor de vendas ajudará não só a determinar o nível de atividades que serão exigidas do departamento, como também permitirá escolher o tipo de profissional necessário para desempenhar essas funções.

Não só ela, mas também todo o mix do marketing que auxilia para que a atividade de vendas ocorra, devem trabalhar coordenados com a administração de vendas, que para Las Casas (op cit., p. 21) “[...] a administração de vendas não somente trata da força de vendas, mas também se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização de fábricas”.

Como consequência disto, o profissional de vendas tem um papel essencial em sua profissão, pois além de contribuir para a geração de receita para a empresa, ele também contribui para a satisfação dos clientes/consumidores por meio da compra. Segundo Kotler e Keller (2006) o vendedor deve seguir algumas etapas para um processo de vendas eficaz.

Portanto, a venda envolve muito mais do que simplesmente vender um produto ou serviço, e sim desenvolver um elo entre o cliente e a empresa por meio do profissional de vendas, que deve estar sempre preparado para trabalhar em prol de atingir os objetivos de ambas as partes. Com base em Futrell (2003) este envolvimento implica em criar relacionamento, que para ele é o segredo do sucesso competitivo no mercado atual.

### 1.1.3 GERENCIAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

Um fator de importante relevância no contexto das vendas é a gestão da equipe que executa essa tarefa, desta maneira a forma como se dá essa gestão pode interferir de forma significativa no desempenho final da força de vendas da empresa.

Para que o processo de venda se dê de forma satisfatória e haja crescimento e desenvolvimento no departamento comercial da empresa é bastante necessário que exista uma gestão eficaz de vendas. No entanto quando se trata de gestão de vendas deve-se ter uma visão ampliada dessa prática, ou seja, todo gestor de vendas deve ter uma visão holística da organização e do contexto onde ela está inserida. Uma abordagem gerencial de vendas só será realmente eficiente se tiver baseada nos ambientes internos e externos á organização, mostrando que deve haver foco gerencial nas pessoas (força de vendas), no cliente e no mercado.

Então, depois de estabelecidos os objetivos, as estratégias, a estrutura, o tamanho e a remuneração da força de vendas, a empresa precisa desenvolvê-la e gerenciá-la. Observe as etapas enumeradas por Kotler e Keller (2006):

- **Recrutamento e seleção.** A seleção de bons vendedores é vital para o sucesso da força de vendas. O primeiro passo é estabelecer o perfil do candidato, e, a seguir, recrutá-lo por meio de classificados em jornais, sites de recrutamento, site da empresa, mural de recados ou indicações. A seleção do candidato, geralmente, ocorre com base em análise de currículo, dinâmicas, testes e entrevistas.
- **Treinamento e supervisão.** Os clientes, hoje, esperam que os vendedores conheçam, profundamente, os produtos que vendem e, para tanto, é necessário que a empresa cuide da capacitação de sua força de vendas. O treinamento deve ser periódico e é dividido em: inicial e reciclagem, enquanto os métodos variam entre reuniões, simulações, apresentações, materiais educativos e programas de educação à distância. A supervisão é realizada pelo superior responsável e por relatórios, no intuito de orientar e estimular os membros da força de vendas.
- **Remuneração.** Para atrair bons vendedores, a empresa deve elaborar um plano de remuneração atrativo. A remuneração é composta por diversos elementos – uma quantia fixa, uma quantia variável, reembolso de despesas e benefícios adicionais. A quantia fixa – geralmente um salário – garante ao vendedor uma renda estável. A quantia variável, que pode ser constituída por comissões ou bônus calculados sobre

o desempenho de vendas, recompensa o vendedor por um maior empenho e sucesso.

- **Motivação.** Quanto mais alta for à motivação do vendedor, maior será seu esforço. Um esforço maior conduzirá a um desempenho melhor, que o levarão a maiores recompensas, a uma maior satisfação e a maior satisfação reforçará a motivação. Segundo muitos profissionais de marketing, além de manter o vendedor capacitado e bem remunerado, gerar programas de incentivos com metas e critérios bem desenhados e recompensas desejadas são boas ferramentas motivacionais.
- **Avaliação.** Uma boa supervisão traz informações suficientes para a avaliação do desempenho do vendedor. Geralmente, a avaliação ocorre por observação, relatórios e cumprimento de metas.

Diante do exposto nota-se que estas etapas quando seguidas e postas em prática no contexto organizacional poderão fortalecer a equipe de vendas com motivação e o desafio de fazer um trabalho de superação constante. Fortalecerá também a empresa que terá uma equipe de vendas que atenderá às expectativas e os anseios do seu público consumidor.

#### 1.1.4 O PROCESSO DE VENDAS

Considerando que a venda é uma ferramenta de comunicação bilateral, através da qual o vendedor se coloca frente a frente com o cliente, tornando-se assim, um elo entre ambos (empresa-cliente); além de ser uma das artes mais antigas no processo de negociação, exigindo a cada dia, profissionais mais qualificados desde a prospecção até o pós-venda, constituindo uma série de etapas de um processo orientado para a satisfação do cliente. Neste contexto, os pontos a seguir representam na visão de Las Casas (2005, p. 174-7) o processo de vendas.

- **Procura e avaliação de clientes:** Os vendedores visam alcançar os objetivos de venda ao procurarem e avaliarem os clientes. [...] Algumas empresas visam a consumidores com o poder aquisitivo, capacidade de compra, enquanto outros consideram reconhecimento social ou status como proprietários. Após a determinação das características dos clientes visados, devem-se selecionar aqueles que aumentam o retorno para cada visita feita. [...].
- **Abordagem:** “[...] Na etapa da abordagem é essencial que o vendedor desperte a atenção de seus compradores, senão a sua mensagem não será assimilada. [...]”.
- **Apresentação de vendas:** [...] a apresentação desejável pressupõe treinamento e desenvolvimento de habilidades técnicas. Algumas das características principais,

que devem ser observadas em programas de treinamento para tornar a apresentação interessante [...].

- **Tratamento de objeções:** [...] É recomendável que as repostas às possíveis objeções sejam preparadas com antecedência. Com base em experiência passada é possível identificar as objeções mais frequentes e com isto planejar algumas repostas, que devem ser adaptadas de acordo com a situação. Apesar de muitas vezes as situações exigirem respostas imediatas e urgentes, preparar-se antecipadamente diminui o número de respostas inadequadas a muitas delas.
- **Fechamento:** Todo esforço de venda culmina com o ‘fechamento’. [...] É necessário simplificar o ato de compra para não dar oportunidade ao cliente de pedir tempo para decidir; [...]. Durante a apresentação de vendas, ocorrem os chamados ‘sinais de compra’ em que o cliente, de algum modo, demonstra interesse pela compra do produto. Esses sinais favorecem a tentativa de ‘fechamento’ e apresentam as mais variadas formas, como expressão facial, uma pergunta sobre disponibilidade de produto em estoque, cores à disposição etc.
- **Serviços de pós-venda:** O cliente aceitou as condições impostas e agora quer a confirmação de tudo que foi prometido. Todo esforço deve ser feito para proporcionar o nível de satisfação prometido ao consumidor. [...] Além de bons serviços, manter amizade com o cliente é uma boa forma de expandir os negócios do produto. O cliente pode indicar outros clientes e encarregar-se de fazer uma boa propaganda ‘de boca a boca’ da empresa e de seus representantes.

A venda, então, pode ser efetuada através de vários métodos, entretanto a empresa deve escolher o melhor método que se adéque às características peculiares e a cultura organizacional existente. Além de atuar como constante analisadora dos métodos usados para que se necessário sejam feitos os devidos ajustes ou mudanças de acordo com influências internas ou externas ou mesmo com o posicionamento da empresa mercado.

Para Kotler e Armstrong (2008), são apresentadas as principais etapas para uma venda eficaz. Etapas que estão demonstradas na Figura 1.1 e serão discutidas logo após.



**Figura 1.1** – Principais etapas de uma venda

Fonte: Kotler e Armstrong (2008)

- **Prospecção e qualificação.** A venda se inicia com a busca dos clientes potenciais certos, esse é um passo crucial para obter sucesso. Os revendedores podem qualificar os consumidores quanto a sua renda, o local onde mora, o tipo de produto ou serviço que se vai oferecer, cada revendedor tem que preestabelecer valores para buscar os melhores clientes, desta forma facilitando a venda. Um trabalho de prospecção bem feito é a maneira mais rápida de elevar o numero de vendas.

- **Pré-abordagem e abordagem.** A pré-abordagem constitui em uma sondagem das necessidades especiais do cliente potencial, quais as pessoas que estão envolvidas na decisão e outros fatores pertinentes na hora da compra. A abordagem é a elaboração da forma como se fará o primeiro contato com o cliente, que pode ser uma visita pessoal ou um contato por telefone, porque há certas horas em que muitos clientes estão ocupados.
- **Apresentação e demonstração.** Nessa etapa o revendedor fala sobre o produto ou serviço, mostrando suas características principais, suas utilidades, os benefícios, como o produto pode solucionar os problemas do consumidor, como manusear, prazos de validade e manutenção, enaltecendo o que o cliente busca no produto ou serviço. Os clientes querem revendedores que ouçam suas necessidades, entendam, e lhes apresente os produtos ou serviços certos.
- **Superação de objetivos.** Os clientes quando chegam ao momento de fechar a compra, quase sempre fazem objeções, seja em relação ao preço, a marca, ao prazo de entrega, cabendo ao revendedor ter habilidades para reverter os obstáculos, devem usar uma abordagem otimista, tentar solucionar as objeções, considerá-las como oportunidade para fornecer mais informações e leva a venda até o fim.
- **Fechamento.** Depois de todos os passos acima citados, chega a momento de fechar o pedido, que nem sempre é concretizado, os revendedores devem saber reconhecer os sinais de que o cliente está disposto a fechar a venda, como postura física, comentários e perguntas. Para ultrapassar as barreiras que impedem a compra, o revendedor pode oferecer incentivos como descontos, brindes, amostras grátis, etc.
- **Acompanhamento e manutenção.** Nessa etapa acontece uma operação muito importante, o revendedor deve confirmar detalhes como prazo de entrega, condições de compra e outros pontos, isso visa gerar a fidelização do cliente perante o revendedor, os produtos e a empresa. É essencial manter um banco de dados dos seus clientes contendo endereço residencial, números de telefone, e-mail, tudo isso para facilitar os próximos contatos e sempre estar atualizado o seu cliente sobre novos produtos gerando assim novas compras.

Tendo segmentado o tipo de venda e pré-estabelecido os processos necessários à venda a empresa deve buscar formas de promover a venda através dos métodos citados anteriormente como promoção de marketing, propaganda, marketing direto etc.

### 1.1.5 O PROFISSIONAL DE VENDAS

As empresas de hoje estão na era do “foco no cliente”, no qual o atendimento, o saber ouvir e a empatia com o cliente fazem à diferença no fechamento da venda, por isso o vendedor não pode ser mais um tirador de pedidos. O profissional de vendas atual deve ter

conhecimento e percepção de quais os motivos que levam o cliente a adquirir os produtos da empresa.

De acordo com Parente (2000, p. 286), “o profissional de vendas deve ter como atributos e habilidades: comunicabilidade; aparência pessoal; personalidade; conhecimento; atitude; saber ouvir; similaridade; adaptabilidade”.

O profissional de vendas precisa vender uma solução para os problemas de seu cliente, por meio de benefícios que o seu produto tem. O vendedor não pode simplesmente pensar em atender o cliente, ele deve enxergar além, ou seja, observar principalmente no que a venda está colaborando para o seu cliente.

O profissional de vendas hoje deve, neste mercado competitivo, ter visão estratégica da empresa em que trabalha e de seus clientes, pois se ele não o fizer, sua permanência na empresa pode estar ameaçada. O vendedor precisa saber administrar (gerenciar) seus clientes em todas as etapas da venda, inclusive no pós-venda, para que, se houverem dúvidas ou problemas com o produto adquirido, estas possam ser sanadas, e desta forma o vendedor possa cativar os clientes e deixá-los ainda mais conscientes e satisfeitos que fizeram um bom negócio com a compra daquele produto.

Segundo Cobra (2005, p. 371):

Administrar vendas significa liderar o processo. Quando uma empresa não administra todas as etapas da venda, ela poderá estar perdendo negócios e o que é pior: clientes. Para não perder clientes é preciso administrar todas as etapas da venda até a entrega do produto, e mais é preciso administrar o relacionamento com o cliente.

Na busca da satisfação dos clientes o vendedor precisa estar sempre aprimorando seus conhecimentos para auxiliá-los não somente com o produto, mas também com a loja em si, para melhorar a exposição e disposição do layout da loja, principalmente dos produtos da marca que ele revende. O vendedor também deve auxiliar qual é a melhor mídia que o cliente pode utilizar, como por exemplo, mídia impressa, televisivas, ou ambas, ou seja, o vendedor tem o papel de consultor, orientando o cliente no que for necessário.

Entretanto, para que o profissional de vendas possa estar qualificado para atender todas as estas novas exigências que o mercado pede, a empresa também precisa dar subsídios para que o mesmo possa desempenhar seu papel, ou seja, ele precisa de treinamento de vendas, que para Cobra (2005, p. 89) “sem treinamento equilibrado o vendedor poderá ter um desempenho insatisfatório”.

O treinamento precisa ser visto pelo profissional de vendas e para a empresa como um processo contínuo, no qual o vendedor deve sempre que possível participar de muitos deles, independente se pago pela empresa ou não, por isso, é um investimento que tem resultados que afetam o desempenho pessoal e sua motivação.

Portanto, o papel do profissional de vendas na organização é de grande importância para o sucesso da mesma, e cabe ao vendedor o desafio de atender o cliente cada vez melhor para que se torne fiel à marca e a empresa num processo de relacionamento em que todos ganham.

Neste sentido, Cobra (2005) diz que o vendedor precisa saber negociar na base ganha-ganha. Reunindo competências e tornando o seu trabalho em missão, o vendedor estará perto da sua grande realização – que a alegria do sucesso em que na venda – o céu é o limite.

Para ser um bom profissional de vendas além de pensar na organização como um todo o vendedor precisa ainda saber que está prestando um serviço e, no entanto precisa promover a satisfação do seu cliente, por isso que a venda deve ser uma atividade onde há satisfação mútua.

Para que os resultados em vendas sejam realmente os esperados pela empresa, além de se preocupar com as formas e etapas de venda, as formas de promover vendas e com o profissional de vendas e precisa se preocupar também com a forma com que vai gerir todas essas atividades.

### 1.1.5 TIPOS DE VENDAS

Segundo Miguel (2006, p. 333-8), os principais tipos de vendas são: “venda tradicional, venda criativa, venda missionária, venda consultiva, venda negociação, venda colaboração, venda SPIN, venda em equipe, venda personalizada e a venda direta”. Diante dessa afirmação, vale ressaltar a cada um desses métodos de vendas, os seus respectivos conceitos.

- **Venda Tradicional:** caracteriza-se pelas ações em que o vendedor procura realizar a transição com mensagens sobre o produto e suas características, tentando impor ao comprador as vantagens que ele irá obter com o produto [...].
- **Venda Criativa:** compreende a utilização de técnicas de criatividade para produzir idéias inéditas e úteis sobre produtos e abordagens [...].
- **Venda Missionária:** ocorre quando o vendedor atua primordialmente como consultor e conselheiro em seus canais de marketing [...].

- **Venda Consultiva:** posiciona o vendedor como um profissional que procura melhorar a lucratividade de seus clientes [...].
- **Venda Negociação:** representa o processo no qual o vendedor e comprador se tornam parceiros na busca de soluções, em vez de adversários ou concorrentes [...].
- **Venda Colaboração:** procura tornar o vendedor ‘não culpado’ ao realizar suas tarefas de vendas [...].
- **Venda SPIN:** ocorre quando o vendedor desenvolve habilidades na formulação de questões-chave para planejar e abordar com êxito seus clientes [...].
- **Venda em Equipe:** é o processo que conta com um grupo de profissionais compromissados com a abordagem de trabalho coletivo de atendimento ao cliente [...].
- **Venda Personalizada:** ocorre quando se procura vender para os outros pelo método que os vendedores gostariam de comprar [...].
- **Venda Direta:** ocorre quando a venda de produtos e serviços é feita fora do estabelecimento comercial fixo.

As organizações devem saber analisar cada tipo de venda, independentemente do seu ramo mercadológico, pois qualquer erro na escolha pode comprometer todo o planejamento de vendas.

## 1.2 VENDA DIRETA

### 1.2.1 O QUE É VENDA DIRETA?

Conhecida também como venda domiciliar, venda pessoal ou venda porta-a-porta, a venda direta encontra suas raízes na Antiguidade, quando mercadores levavam seus produtos diretamente à população que os consumia. A venda direta está fundamentada no estímulo ao espírito empreendedor, nos ganhos proporcionais aos resultados e no cultivo de relações próximas com os consumidores – objetivos atualmente perseguidos pelas empresas preocupadas com a competitividade – diferenciando-se do Marketing Direto pela existência do contato pessoal entre comprador e vendedor.

A venda direta consiste na comunicação um-a-um com uma resposta imediata. Trata-se de uma alternativa de compra para o consumidor diferente do comércio varejista, onde o próprio consumidor procura um local de compra, seja um supermercado, loja, armazéns, que revendem produtos que possam satisfazer as necessidades de seus consumidores. No caso das vendas diretas, não é o consumidor que faz a procura, e sim o vendedor que se dispõe a

procurar compradores para seus produtos, seja de porta-a-porta, ou ir de encontro ao local onde seu cliente possa ser atendido. Na grande maioria, as vendas diretas são feitas em ambientes familiares, seja na própria casa do cliente, local de trabalho, escolas, igrejas.

A venda direta pode ser interpretada como um canal de distribuição de produtos, dependendo das estratégias utilizadas pelo vendedor, como um acesso ao mercado ou vantagem competitiva para efetivação de negócios.

Segundo Bird (2000), a Venda Direta está ligada diretamente ao Marketing Direto, sua definição é simples: “qualquer atividade promocional que crie e utiliza um relacionamento direto entre você e seu cliente ou consumidor como indivíduo”. A característica principal da venda direta é o relacionamento que cria com seu cliente/consumidor, e é este vínculo o responsável pela fidelização destes consumidores.

Alguns autores dão um enfoque sociológico para este canal de venda, como por exemplo, Pedrosa Neto (2000), diz que: podem-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

Conforme Miguel (2006, p. 338)

A venda direta ocorre quando a venda de produtos e serviços é feita fora do estabelecimento comercial fixo. As vendas diretas são realizadas de pessoa a pessoa, individualmente ou não. São consideradas muito mais como um canal de distribuição pela característica da não-existência de vínculo empregatício entre a empresa e os vendedores [...].

Assim, cada vez mais empresas procuram este canal para venda e distribuição de seus produtos, um mercado altamente rentável e que atende e satisfaz a necessidade de muitos consumidores. No mundo atual, as pessoas têm escassez de tempo e tudo o que se torna prático é bem aceito. A venda direta é uma forma prática de vender, e de se atender bem qualquer tipo de consumidor, e é uma vantagem competitiva muito poderosa, já que você pode satisfazer seu cliente no local onde ele desejar e no tempo que ele precisa. Assim, representa:

- Para as empresas, um canal de distribuição com grande potencial de expansão geográfica, capaz de agregar valor aos seus produtos e serviços por meio das relações pessoais.
- Para o revendedor é uma alternativa ao emprego tradicional, que possibilita trabalhar em horários flexíveis, ganhar conforme a dedicação e crescer como pessoa e como profissional.
- Para o consumidor, a venda direta representa um atendimento personalizado que não existe no varejo tradicional.
- Para a sociedade, é uma forma de contribuir para minimizar o problema do desemprego, pois oferece oportunidade de complementação da renda familiar e de trabalho para as minorias.

## 1.2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS VENDAS DIRETAS

As primeiras notícias que se tem da prática da venda direta no mundo moderno segundo a ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta – datam do Século XVIII, quando a Enciclopédia Britânica passou a ser comercializada dessa forma. Os EUA é o país pioneiro nessa prática, de onde tem a origem as empresas AVON, que iniciou suas atividades em junho de 1886 como ‘Companhia de Perfumes da Califórnia’, passando a ser chamada de AVON em 1939, e a TUPPERWARE, que lançou sua primeira linha de produtos em 1946. As empresas brasileiras que representam esse mercado são a HERMES, fundada em 1942 que iniciou suas vendas por meio de catálogos, ofertando relógios suíços, e a NATURA que surgiu em 1969 em São Paulo, com uma pequena loja de venda de cosméticos. Para reunir as empresas brasileiras e estrangeiras que já tinha atividades no Brasil, surgiu em 1980 a ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta.

O mercado de venda direta movimentava bilhões em faturamento para as empresas que utilizam dessa prática e gera renda para milhões de revendedores no mundo inteiro. O exemplo dessa força, é que na recente crise financeira que atingiu os principais mercados do mundo a venda direta não sofreu perdas, pelo contrário, segundo Marco Antonio Meira, consultor de Marketing e Vendas, empresas como AVON e NATURA mantiveram seus investimentos em marketing para 2009, independente da crise mundial. O setor da venda direta cresceu 12% em 2008, em plena crise financeira mundial.

A venda direta segundo Kotler e Armstrong (2008) é a forma original e mais antiga de marketing direto. As empresas oferecem produtos e serviços aos clientes, individualmente ou em grupo, de uma maneira personalizada, fora de um ambiente comercial, onde os produtos e serviços são apresentados de uma maneira bem mais completa, sendo assim o objetivo de gerar necessidade de compra pode ser atingido mais facilmente.

Como uma de suas características diferenciais é a ausência de um ponto comercial, a venda direta também chamada “porta-a-porta”, exige que o revendedor passe confiança, pois havendo crédito no vendedor, os clientes estarão seguros para abrir a porta de suas casas e assim melhor transcorrerá o momento da compra, podendo gerar ali uma fidelidade do cliente para o revendedor e os produtos, fazendo com que a primeira compra se repita por varias vezes.

No Brasil cada vez mais empresas tem aderido a essa forma de se divulgar e vender os produtos e serviços. Os profissionais de marketing buscam justamente conquistar o maior número de consumidores fieis aos produtos, a empresa e aos revendedores, com essa forma de atendimento exclusivo, que a venda direta proporciona.

O sucesso da venda direta está apoiado na determinação e na convicção dos revendedores. Tem que se está absolutamente engajado e acreditar no produto ou serviço, ou não se obterá bons resultados.

A venda direta traz para os revendedores a oportunidade de ganhos proporcionais ao esforço nas vendas, horários flexíveis, oportunidade de trabalho para as minorias. Oferece também aos consumidores diferenciais como poder escolher, comprar e receber os produtos no local mais conveniente, ter a confiança e o compromisso do revendedor junto a um atendimento personalizado.

Essa forma de venda que é feita direta ao consumidor final ou com a ajuda de um revendedor autônomo que intermédia a negociação.

Os produtos vendidos para os consumidores finais podem ser distribuídos de forma direta ou através de intermediários. Os produtos que são vendidos de forma direta do fabricante ao consumidor, como o caso as Yakult e Avon, não utilizam intermediários tradicionais para a venda de produtos (LAS CASAS, 2008, p. 313).

No contexto de fidelização do cliente, os revendedores autônomos que utilizam a venda direta, devem buscar também o marketing de relacionamento. Las Casas (2008) trata do cliente como um “amigo” que a empresa e os revendedores devem cultivar, os serviços pós-venda atuam nesse sentido e são de fundamental importância para manter o cliente fiel ao revendedor.

### 1.2.3 ANATOMIA DO NEGÓCIO BASEADA EM VENDA DIRETA

Alves (2010) apresenta a anatomia do negócio baseada em marketing de venda direta, com sendo composta por:

1) *Esqueleto*: Cadeia de valor do negócio.

O empreendedor deve primeiro identificar a viabilidade jurídica, tributária e trabalhista de seu negócio. Em seguida, lançar-se na definição da estrutura de custos do empreendimento, a fim de estabelecer o preço final de seu produto respeitando margens de lucro, após separar os custos de produção, marketing e remuneração de vendas. A solidez dessa análise dá sustentação ao corpo todo.

2) *Cérebro*: Modelo de venda direta.

Mononível, como as empresas mais tradicionais do mercado; multinível (ou marketing de rede), o modelo que mais cresce nos países mais desenvolvidos; binível, como as empresas brasileiras baseadas na estrutura de distribuidores e canal autônomo ou um modelo híbrido. A definição racional acertada do modelo, e sua manutenção mantém o corpo lúcido e emana as condições de funcionamento coerente, sinérgico e saudável de cada órgão desse organismo vivo.

3) *Coluna vertebral*: Força de vendas.

A equipe CLT, responsável pela construção do canal de vendas autônomo, atua como o sustentáculo de equilíbrio do negócio. Composta por gerentes de vendas, promotoras de vendas, líderes de setor ou outras denominações variadas, é uma hierarquia e estrutura de trabalho de alta performance e balizada por metas, que deve obedecer ao modelo definido para o empreendimento, ser constantemente motivada e reconhecida por processos sólidos de marketing e remuneração. Negligenciar este “órgão” com subterfúgios ou processos paliativos é permitir que o organismo perca sua espinha dorsal e vá se “entrevando” em curto prazo.

4) *Musculatura*: Marketing.

De forma inescapável, um negócio de venda direta deve exercitar dois modelos de marketing, diferentemente de negócios tradicionais de varejo: o marketing de produtos e também o marketing de canal. São esses dois elementos que dão força e vigor ao organismo, permitindo mobilidade e robustez nas ações junto ao mercado. O marketing de produto tem a

desafiadora missão de manter a atratividade do portfólio dos produtos em um mercado no qual as campanhas de vendas são curtas e a concorrência gera promoções e lançamentos de forma muito agressiva para mobilizar não só os clientes, mas também o canal de vendas. O marketing de canal é o responsável por gerar ações e gerenciar instrumentos de gestão que motivem a construção, manutenção e ampliação do canal de vendas do empreendimento, atraindo novos revendedores e criando instrumentos de gestão desse canal para a força de vendas. Músculo puro.

#### 5) *Membros superiores*: Canal autônomo.

O canal autônomo – composto no marketing de venda direta por profissionais sem vínculo empregatício que são mais comumente denominados consultores ou revendedores –, representa os braços do negócio, os membros que efetivamente agarram as oportunidades de venda, seguram os clientes e o market share. Como qualquer organismos vivo, mesmo sendo autônomo é um órgão que obedece aos comandos do cérebro e é vital para permitir a existência funcional do organismo.

#### 6) *Coração*: Modelo de remuneração.

Órgão vital desse organismo, a remuneração é o item que permite a integração harmônica de todos os elementos do empreendimento. Definido o modelo, isso permitirá estabelecer uma remuneração motivadora tanto para a força de vendas (como consequência do cumprimento das metas de cada campanha de vendas) como para o canal autônomo, sendo bem distribuída e sem impactar na cadeia de valor do empreendimento, quando foi definido quanto dos ganhos deve ser reinvestido no negócio.

#### 7) *Sangue*: Produto.

De nada adiante um organismo e seus órgãos, sem um componente vital que flui por todo esse corpo e que permite o empreendimento ganhar vida. Como o sangue deve ser puro e saudável para cada ser vivo, aqui nesta analogia deve-se entender que o portfólio de produtos não pode ser acidental, nem ser desenvolvido à revelia do modelo escolhido e da realidade e das demandas do marketing de venda direta. Há produtos que não funcionam bem no varejo e que usufruem das características da venda direta para deslançarem melhor no mercado, e vice-versa. Há ainda todo um trabalho do marketing voltado ao desenvolvimento de um produto e seu composto promocional, que deve ser muito específico para funcionar na venda direta.

#### 8) *Membros inferiores*: Logística.

Esse organismo não pode andar sem as pernas, aqui representadas pelos processos de distribuição. A venda direta é um modelo altamente dependente de agilidade na produção e entrega eficiente para o canal, a tempo de atender a expectativa gerada nos clientes pelos compostos promocionais agressivos e de curta duração, tão característicos desse modelo. Isso torna indispensável dispor de uma logística bem estruturada e à prova de falhas. Infelizmente, nesta analogia, não se colhem resultados nem se chega longe com o uso de “muletas” ou outros artifícios, que na vida real apóiam a mobilidade das pessoas com necessidades especiais. Aqui, essas necessidades não criam uma empresa “especial”, muito pelo contrário.

Conforme o autor esta é uma forma lúdica e prática de entender os cuidados que devem ser adotados para efetivamente manter um negócio saudável e funcional, baseado no marketing de venda direta, como se faz com o organismo. Exercícios, boa alimentação e cuidados básicos cabem tão bem nessa analogia como cabem nos cuidados pessoais.

#### 1.2.4 TIPOS DE VENDAS DIRETAS

Segundo Seleme (2005) o sistema de venda direta pode funcionar de quatro formas, todas com base no relacionamento:

- *Vendas por catálogo*: não são tradicionais no Brasil. Nesse modelo, a relação entre a empresa e o consumidor é quase inexistente e restringe-se à entrega do catálogo por meio de uma revendedora para a divulgação das novidades e produtos. O retorno ocorre apenas para a retirada do pedido. A decisão de compra acontece graças à variedade de produtos e pelos descontos e promoções. Demanda um perfil menos sofisticado da equipe de vendas.
- *Venda porta-a-porta*: A relação da revendedora com o consumidor é mais freqüente. Ela é uma demonstradora pessoal dos produtos e das promoções. Porém, a decisão da compra acontece, na maioria das vezes, devido à habilidade da profissional e pelas condições de venda oferecidas. A equipe de vendas precisa ter habilidades em demonstração de produtos e negociação. O investimento inicial deve ser feito no mostruário de produtos e amostras
- *Venda party plan*: modelo baseado em promover a interação entre consumidores e revendedores em reuniões de demonstração realizadas nas casas das revendedoras.

Antigamente, era muito usada por empresas que comercializavam utensílios domésticos. É válido na venda de produtos que exijam demonstração e que cause impacto ao terem seus diferenciais explorados de forma prática.

- *Venda por consultoria*: modelo muito explorado nos últimos 20 anos, principalmente por empresas de cosméticos. Depende de revendedores capacitados para entender os benefícios, vantagens e diferenciais dos produtos, o que estabelece um vínculo de confiança com os clientes.

Analisando-se os quatro tipos de vendas diretas, nota-se que a mais utilizada é porta em porta, haja vista que se transformou em rendimento mensal fixo, garantindo o sustento de famílias e movimentando cifras gigantescas na economia nacional.

### 1.2.5 A FORÇA DE VENDAS

As vendas diretas sempre tiveram grande força graças ao direcionamento e crença das equipes de vendas. Qualquer empresa neste mercado, e neste canal de vendas entende que precisa treinar e capacitar muito bem sua equipe de vendas para que estes “vendedores” possam disseminar informações sobre produtos, e principalmente construir uma rede de relacionamento, onde seu objetivo será a efetivação das vendas, a fidelização e prospecção de novos consumidores.

Segundo Ferreira (2001), o atendimento personalizado de vendedores, característica da venda direta, possibilita a criação do relacionamento empresa-consumidor. Esta relação de confiança é uma das mais sólidas vantagens competitivas das empresas de vendas diretas.

É um aspecto importante no sistema de vendas diretas o fato do contato pessoal. Este aspecto é o que Kotler e Keller (2006) chama de interatividade. É essa interação entre empresa e consumidor que possibilita a formação de uma relação de confiança, comentada por Bird (2000). Miguel (2003, p. 310) diz que a interatividade traz maior flexibilidade na atuação do vendedor, permitindo o desenvolvimento de um processo de vendas específico para cada cliente.

Quanto à estrutura de canal, as empresas de vendas diretas podem desenvolver canais com muitos ou poucos níveis. É normal que este tipo de empresa contrate intermediários que são independentes, não possuindo vínculo empregatício com a empresa (COUGHLAN et al., 2002).

Um canal de vendas diretas desempenha oito funções: posse física, propriedade, promoção, negociação, financiamento, risco, pedido e pagamento (COUGHLAN et al., 2002). Os revendedores ou intermediários não são responsáveis pela propriedade dos produtos, pois trabalham sob o sistema de pedido, o que desobriga de manter um estoque de produtos, a menos que queiram fazê-lo.

Os revendedores ou intermediários assumem a posse física e de custos, pois são responsáveis pela entrega aos clientes dos produtos vendidos. Também cuidam da efetivação dos pedidos e do recebimento do pagamento, arcando com os custos do não pagamento. A maioria dos revendedores trabalha em sua própria residência, assim não têm a necessidade de manter escritórios ou lojas, pois os produtos são comprados diretamente do fabricante e vendidos diretamente ao cliente.

As empresas de vendas diretas adotam variadas formas de remuneração. Esta é uma questão que merece atenção, pois os incentivos estão relacionados a diferentes sistemas de remuneração. No sistema de nível único a remuneração é exclusivamente resultado das vendas realizadas pelo revendedor, com uma margem de lucro estipulada pela empresa. Por exemplo, a AVON Cosméticos oferece 30% de lucro em produtos cosméticos. Já no sistema de múltiplos níveis, a força de vendas está disposta segundo uma hierarquia e os ganhos são sobrepostos às vendas de representantes da linha inferior, favorecendo a criação de uma rede de vendas diretas (COUGHLAN et al., 2002). No Brasil prevalece a adoção do sistema de nível único, utilizado no cálculo da remuneração de 95% dos revendedores brasileiros.

Uma característica importante no setor de cosméticos é que os revendedores podem não ser os únicos, porém são os mais importantes no fluxo promocional. Independente do público-alvo da empresa, o revendedor é o que mantém o contato empresa-cliente.

A comunicação do revendedor com o cliente é afetada pelo relacionamento da empresa com o revendedor. Conforme Ferreira (2001, p. 6), “[...] devido à característica de independência do vendedor, ele não tem obrigação de vender somente os produtos de uma empresa”. Sendo assim, as empresas precisam manter a fidelidade dos revendedores para que estes ofereçam seus produtos, atendam e satisfaçam as necessidades de seus clientes.

A formação de relacionamentos confiáveis e duradouros entre empresa e revendedor requer a realização de treinamentos constantes e a utilização estratégias de incentivo eficientes que, provavelmente, influenciarão o grau de coordenação do canal (GHOSHAL et al., 2000). O revendedor está neste caso atuando como público interno, situação na qual se aplicam técnicas de endomarketing.

Além da equipe de revendedores, as empresas contam com uma equipe interna de vendas que auxiliam no trabalho dos revendedores, realizando treinamentos de produtos e de vendas, geralmente o volume de revendedores exige que se tenham supervisores e gerentes de vendas liderando estes revendedores.

Na venda direta do Brasil – um dos maiores mercados do mundo, que oferece oportunidades permanentes para profissionais de vendas –, as empresas valorizam e investem em treinamento, transformando os seus vendedores em verdadeiros consultores dos produtos que comercializam, muito apropriadamente, pois os consumidores recebem explicações detalhadas, adquirindo confiança no profissional que atende às suas necessidades. Por sua vez, investir em treinamento qualifica e diferencia o vendedor de uma determinada empresa aos olhos do consumidor final e perante a própria comunidade em que atua, gerando um efeito de potencial fidelidade dele para com a empresa, que investe em sua evolução profissional e pessoal.

Ressalta-se que essa é a grande mágica desse processo, pois todos os lados ganham quando o treinamento é feito com seriedade. As empresas de vendas diretas que trabalham com produtos mais populares não dependiam tanto, em um passado não muito distante, dessa ferramenta para desenvolver seus vendedores, porém, mesmo aquelas que têm seus produtos direcionados às classes sociais menos favorecidas vêm sentindo a necessidade de investir pesadamente no treinamento.

Em última análise, para atenuar a permanente tentativa de captação de seus vendedores para empresas que oferecem treinamento e capacitação como diferencial competitivo para atrair vendedores. A evolução do consumidor e da própria sociedade brasileira como um todo, que se tornou muito mais consciente de seus direitos e exigente em relação às suas necessidades, fez com que a venda direta passasse por uma verdadeira revolução nas últimas duas décadas. Expressões antigamente utilizadas para definir o trabalho das vendedoras, como "sacoleiras" e outras coisas do gênero, não se enquadram mais, nem no perfil dos vendedores nem no perfil de aceitação do consumidor final. As empresas de vendas diretas que perceberam e se utilizaram melhor dessa evolução conquistaram mais espaço no mercado e no coração do consumidor e do próprio vendedor.

O paradigma que ainda precisa ser rompido por parte das empresas de vendas diretas é justamente o fato de que consideram o desenvolvimento pleno de seus vendedores uma "ameaça", pois eles “estariam aptos” a identificar empresas mais interessantes e migrar para outro negócio, uma vez que sua inteira autonomia possibilitaria isso. Na prática, o que se tem visto e vivenciado em empresas que investem e se dedicam seriamente ao treinamento e

desenvolvimento de vendas é justamente o contrário. Seus vendedores, revendedores, consultores e, por que não, empreendedores e empresários, reconhecem e valorizam quem foi o responsável por sua "transformação". Sua fidelidade aumenta e eles permanecem nessas empresas, ativos e prósperos, em uma real e saudável relação ganha-ganha, objeto de desejo de quase todas as empresas, tão bem praticada desde sempre pelas empresas líderes.

### 1.2.6 ABEVD – OS NÚMEROS DA VENDA DIRETA

A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), fundada em 1980, Tem como missão a valorização da venda direta, através da divulgação dos Códigos de Ética no que diz respeito a consumidores, vendedores diretos e as empresas. A ABEVD é Membro da World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA) organização que congrega todas as associações nacionais de vendas diretas existentes no mundo, e tem entre seus objetivos a promoção dos mais elevados padrões de atuação entre vendedores diretos e o intercâmbio de informações entre seus membros.

As primeiras empresas associadas encontram-se expostas no Quadro 1.1, a seguir:

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

**Quadro 1.1** – Primeiras empresas de vendas diretas associadas à ABEVD

Fonte: ABEVD (2004).

Segundo informações expostas no site da ABEVD, no 3º trimestre de 2010, já contava com 50 associadas, sendo 28 empresas de Vendas Diretas, 11 consultores e 11 fornecedores. São eles: AFTB, Amway, Avon, By!Wine, Cellcred, Dokmos Life, FM Group, Herbalife, Hermes, Hinode, Inspiração Perfumes, Jafra, Jequití, Mary Kay, MonaVie, Natura, Perfam, Photon do Brasil, Pierre Alexander, Polishop, Powerinvest Negócios e Participações, Racco, Tiens do Brasil, Torres Confeções, Tupperware, Up Essência, Via Blumenau, WOW, Arruda Pires Consultoria Jurídica; Bento, Feijó & Zardo Advogados; DirectBiz Consultants, Freitas Bueno Advogados, Leite, Tosto e Barros Advogados, Lopes Pinto, Nagasse e Serafino Advogados, Loyalty Marketing, M&BA Marketing Business, MMC&Zarif Advogados, Rodante&Scharlack Advogados, Syntec, Applauso Veículos, BP Diagramação Visual, B4 Eventos, Cantatur Viagens e Turismo, DineroMail, Integration, Instituto Resipoli de Treinamento, Inventive Consultoria em Gestão Empresarial, Gera Gestão de Modelos Comerciais, PCI Integrated Management Services, Realleads Soluções em Network.

É válido ressaltar que muitas outras empresas estão aderindo a essa forma de venda, ofertando produtos e serviços de qualidade com preços competitivos, que vão chegar até o consumidor final de uma forma bem mais prática. Um dos fatores que determina essa atração das empresas para essa forma de venda são os números positivos, pois no ano de 2009, o setor movimentou R\$ 21.858 bilhões, o que representa um crescimento real de 14,1% na comparação com o ano de 2008, esses dados foram coletados e analisados pela ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta. Abaixo o gráfico mostra a evolução da venda direta desde o ano 2000 até 2009.



**Gráfico 1.1** – Demonstração gráfica do crescimento nominal do volume de negócios.

Fonte: ABEVD (2010).

Assim a venda direta é interessante para as empresas, pois além do mercado movimentar bilhões de reais, são milhões de revendedores que podem representar várias empresas ao mesmo tempo, dados da ABEVD, que registrou crescimento de 17,7% no número de revendedores ativos no Brasil, no ano de 2009 em comparação com 2008, total de 2.377 milhões de revendedores em todo o país, onde 94% são mulheres. Em 2009, foram 1,7 bilhões de itens comercializados, o número representa em média uma venda de 30 produtos ou serviços por domicílio brasileiro, sendo superior em 10% ao ano de 2008. Esses números são analisados em cima dos 57 milhões de domicílios estimados pelo PNAD do IBGE.

A inexistência de um chefe e horários restritos, que é a sistemática utilizada pelas empresas formais, dá a liberdade dos revendedores fazerem os seus horários de acordo com os seus objetivos e metas. Sendo o mercado da venda direta, um campo aberto para qualquer pessoa apta ao trabalho. Dessa forma os revendedores ficam livres de cobranças, podem realizar outros trabalhos, estudar, cuidar da casa, etc.

Outro dado que ressalta a abrangência desse mercado é a gama de produtos comercializados, há uma lista enorme e variada que vão desde produtos de limpeza, produtos de beleza, utensílios domésticos, livros, CDs e DVDs, relógios, jóias, cosméticos, roupas e calçados, perfumes, bijuterias, produtos para cabelo, etc. Em números percentuais as empresas se dividem em 88% da categoria de cuidados pessoais, 6% de suplementos nutricionais, 5% de cuidados do lar, e 1% de serviços e outros.

Os trabalhadores buscam cada vez mais alternativas para manter uma renda mensal adequada a seus gastos. Uma destas alternativas e que está conquistando trabalhadores, donas de casa e até mesmo adolescentes em alguns casos, é a venda direta, apesar de que esta não garanta uma renda mensal fixa e também não assegure àquele que se dispõe a entrar neste esquema, os benefícios advindos de um vínculo empregatício seguro, como carteira de trabalho assinada ou férias remuneradas.

O que pode ser comercializado através de venda direta? Hoje o mercado das vendas diretas é bastante diversificado e os vendedores nesse setor não podem ser vistos somente por sua adesão a uma OVD (Organização de Vendas Diretas). Eles podem realizar vendas de maneira bastante diversificada, sem a necessidade de representarem uma determinada empresa. Trabalhadores autônomos, tais vendedores incluem pessoas que comercializam desde doces em estações de ônibus ou vendedores de utilidades domésticas que batem de porta em porta, sem qualquer vínculo com alguma empresa ou organização, dificultando um mapeamento de suas atividades, atuando até mesmo de forma ilegal, engrossando as estatísticas do mercado informal.

Também compreendem que revendem produtos fabricados e distribuídos por grandes organizações, àqueles que podem ser evidenciados através das estatísticas fornecidas por órgãos que representam estas corporações. Praticamente tudo pode ser vendido através de venda direta, mas os dados disponíveis indicam que as OVDs têm seus maiores faturamentos em produtos para cuidados pessoais (86%) e complementos nutricionais (11%), conforme Tabela 1.1.

RAMO DE ATUAÇÃO	%
Cuidados Pessoais (Cosméticos, jóias, etc.)	86
Complementos Nutricionais	11
Cuidados com o Lar	26
Lazer e Educação	03
Serviços e Outros	01

**Tabela 1.1** – Características da atuação das empresas de venda direta

Fonte: ABEVD (2004).

De acordo com a ABEVD, em 2006, o Brasil ocupava uma privilegiada posição nos países com maior atuação de vendas diretas no mundo, conforme apresentado na Tabela 1.2

POSICÃO	PAÍS	2006
1º	EUA	27
2º	Japão	23
3º	Coréia	3,5
4º	Brasil	3,2
5º	França	2,5

**Tabela 1.2** – Vendas diretas no mundo – ano de 2006 (em US\$ bi)

Fonte: ABEVD (2007)

Este mercado é um dos que mais cresce nos últimos anos, no Brasil, em 2006, foram cerca de 14,3%, segundo IBGE e um dos que mais cresce na economia global. Conta-se com cerca de 1,6 milhões de revendedores no Brasil em 2006, um número que dobrou desde 1999. Um estudo realizado pela Ernest & Young para a ABEVD (Associação Brasileira para Empresas de Venda Direta) confirma que 94% destes revendedores são mulheres, a maioria casada e com três ou mais integrantes na família. Neste estudo, retrata-se também que a confiança nas empresas associadas é um dos fatores responsáveis pelo sucesso destas revendedoras, a média de ganhos chega a 1,5 salários mínimos por mês, onde recebem geralmente 30% do valor total do produto comercializado.

O Brasil é considerado hoje o quinto maior mercado de cosméticos do mundo. Quando o assunto é dedicar tempo à beleza o Brasil está à frente da França e da Itália, e segundo pesquisa, 30% da população pensa em beleza o dia todo, somente superado pela Venezuela, país das *misses*, com 65% das mulheres pensando em beleza.

Posição de destaque na indústria global de vendas diretas, o Brasil está também entre os cinco principais mercados em tamanho, atrás somente de Estados Unidos, Japão e Coréia do Sul. Com desempenho superior ao varejo tradicional, o sistema de venda porta-a-porta cresce a um ritmo elevado e tende a manter a boa performance nos próximos anos, estimulando novos empreendedores a explorarem as peculiaridades desse lucrativo canal de vendas.

Outro fator que também impulsiona novas empresas a disputarem o consumidor na porta de casa são as facilidades encontradas atualmente para a formação desse tipo de negócio, com uma grande lista de fabricantes que terceirizam a fabricação dos produtos, tendo somente que montar e gerir a marca e a rede.

Têm-se hoje em venda direta alguns modelos: unilevel (caso da Natura e Avon), no qual há apenas um nível entre o consumidor e a empresa, que é constituído pelos revendedores, e o multilevel (ou marketing de rede, como o da Amway e Herbalife), que é o sistema que mais cresce no mundo.

É essencialmente voltado para pessoas com perfil empreendedor e altamente dependente do desenvolvimento de líderes, capazes de não só manter sua produtividade individual na venda de produtos, como também de conquistar novos membros, igualmente empreendedores e produtivos, cujas vendas o líder indicante recebe um percentual de comissionamento. E ainda, o "bi-level", modelo tipicamente brasileiro, usado, por exemplo, pela Hermes e Tupperware, no qual as empresas fabricantes adotam distribuidores (geralmente pessoas jurídicas) para distribuir seus produtos por meio de equipes de revendedores autônomos que se relacionam e se cadastram junto ao distribuidor, e não junto ao fabricante. Esse distribuidor se encarrega de construir, treinar, motivar, reconhecer e reter suas equipes, com algum recurso alocado pelo fabricante para apoiar seu trabalho.

No primeiro trimestre de 2007 foram movimentados R\$ 3,2 bilhões em todo o Brasil, um crescimento de 10,5% em comparação ao volume comercializado no mesmo período de 2006. Em itens vendidos, o aumento foi de 7,3%, com 287 milhões de unidades. No final de 2007, ocupa a 3ª posição de vendas diretas no mundo (ver Tabela 1.3).

Brasil no Mundo (em US\$)		
POSICÃO	PAÍS	2007
1º	EUA	30.8
2º	Japão	20.3
3º	Brasil	9.1
4º	Coréia	9.0
5º	Alemanha	8.2
6º	México	3.9
7º	Itália	3.5
8º	Reino Unido	3.5
9º	Rússia	2.7
10º	França	2.3

**Tabela 1.3** – Vendas diretas no mundo – ano de 2007 (em US\$ bi)

Fonte: ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta, 2008

Nota-se, portanto, que o Brasil torna-se o 3º no ranking mundial das vendas diretas, atrás apenas de Estados Unidos e Japão.

O presidente da ABEVD, Rodolfo Guttilla, comenta “a performance do setor de Vendas Diretas demonstra a importância do segmento que, mais uma vez, teve desempenho superior ao varejo tradicional. De acordo com estudos da SERASA, as vendas do comércio varejista cresceram 7,9% no 1º trimestre de 2007 enquanto as Vendas Diretas tiveram um incremento superior a dez pontos percentuais”, diz o executivo. "Diversos artigos podem ser adquiridos pelas Vendas Diretas. Hoje, quase 90% do que é comercializado pelo modelo são produtos de cuidados pessoais – por exemplo, 7 em cada 10 batons vendidos no Brasil o são pelas Vendas Diretas; os 10% restantes são divididos entre artigos para o lar, suplementos nutricionais e serviços, que ainda têm pouca penetração no País, e por isso podem crescer em vendas."

Em síntese as vendas diretas constituem um setor cada vez mais relevante para a economia brasileira, responsável pela contribuição fiscal da comercialização de produtos e serviços realizada por milhões de revendedores autônomos. É composto por empresas de segmentos diversos como cuidados pessoais, suplementos nutricionais, cuidados do lar, serviços e outros.

## *Capítulo 2*

### *Caracterização do Objeto de Estudo*

---

## 2.1 A EMPRESA AVON

Nesta etapa convém breve resumo sobre algumas características e informações da Avon Cosméticos para que possamos analisar sua força de vendas.

A Avon é a mais abrangente empresa de venda direta presente no território brasileiro. Sua história é bem peculiar. A companhia foi fundada pelo vendedor David McConnell, que batia de porta em porta, oferecendo livros através da venda direta. Para aumentar suas vendas McConnell presenteava seus clientes com um frasco de perfume; depois de algum tempo os perfumes faziam mais sucesso que os livros. O primeiro nome da companhia, fundada em julho de 1886 na cidade de Nova Iorque, foi California Perfumes. Logo, o senhor McConnell pediu à senhorita Florence Albee para ajudá-lo a vender os perfumes na coleção Little Dot para seus vizinhos e familiares. Miss Florence Albee tornou-se assim a primeira revendedora da história da Avon. Ela percebeu o potencial em se contratar mulheres, donas de casa, para realizar as vendas de porta em porta, atingindo seus vizinhos e familiares, e ainda, oferecer as mulheres a oportunidade de se tornarem “empreendedoras”.

Dez anos depois a empresa lança seu primeiro catálogo de vendas, com produtos para maquiagem e cosméticos. No início do século XX os cosméticos passam a se popularizar cada vez mais, a companhia aproveita o crescimento industrial e investe em sua primeira propaganda, que consistia no lançamento do perfume Roses, na revista Good House-Keeping. Com o crescimento da empresa, no final dos anos 1930 seu nome foi alterado, pois era considerado muito regionalista para uma companhia que já se espalhava por todos os estados americanos.

O nome escolhido já era utilizado em uma linha de produtos, Avon, homenagem ao escritor inglês William Shakespeare, nascido na cidade inglesa de Stratford-on-Avon, de quem McConnell era admirador. Os anos 50 marcam a expansão da empresa mundialmente. Presente desde 1914 no Canadá, a empresa escolhe como primeiro mercado fora da América do Norte sua vizinha, a América Latina. Em 1959 a Avon inaugura sua primeira fábrica no Brasil, na cidade de São Paulo. Na década de 1990 foi a primeira empresa de cosméticos a começar atuar na China.

A empresa optou, desde sua fundação, por adotar o sistema de venda direta ao consumidor, talvez influenciada pelas características das vendas de livros. O sucesso da Avon reflete o que está até hoje em sua visão: “Ser a empresa que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto-realização das mulheres no mundo todo”.

Esta ligação da Avon com a venda direta vai além, é uma relação entre uma organização e uma atuação carismática, onde é possível manter um laço familiar com a revendedora e cliente. A Avon tem ideologia organizacional que é missionária em seu caráter, expressando a visão de seu líder fundador. Ele cita o sucesso econômico e ideológico da organização como a conquista mais valorosa da cruzada do líder.

Os critérios para recrutamento de novos integrantes são feitos conforme o comprometimento da pessoa em empenhar-se para manter alto padrão de vendas, os laços afetivos e vínculos familiares também facilita a entrada de uma pessoa. As recompensas oferecidas não são somente financeiras, há a promessa de incrementar outras áreas da vida social como, por exemplo, ter mais tempo com a família e fazer novas amizades. Assim a empresa apresenta mais que um emprego bem remunerado, chegando a orientar um estilo de vida.

A Avon sempre se caracterizou por ser uma empresa monolevel, sistema em que não existem hierarquizações e comissionamentos entre seus revendedores. Importante destacar que hoje parte do montante comercializado por venda direta (entre 2% e 3%) é destinada às executivas de vendas, responsáveis em cadastrar e gerenciar pequenos grupos de revendedoras.

Hoje, a empresa está mais forte do que nunca. Operando em um mundo em que a concorrência pela venda de produtos de beleza é tudo menos bonita, a empresa, salvo algumas poucas exceções de tentativa e erro, manteve-se fiel à sua fórmula original e prosperou ao alavancar o sistema de vendas diretas que a caracteriza. Está presente em mais de 100 países, a matriz funciona como centralizadora dos negócios da empresa (em Suffern, EUA), mas as filiais têm seus presidentes regionais. Mundialmente emprega 45,3 mil funcionários e tem uma equipe de 5 milhões de revendedoras autônomas.

No Brasil, o trabalho de venda direta da Avon teve início em 1959, com a abertura da empresa no país e a publicação de um anúncio no *Suplemento Feminino* do jornal *Diário de São Paulo*.

O texto dizia: "Oportunidade às donas de casa. Para a senhora, que quer acrescentar dinheiro ao orçamento doméstico! Trabalhando apenas 4 horas por dia, representando Avon Cosméticos em seu bairro, a senhora terá uma excelente oportunidade de ganhar mais! Nós a treinaremos. Marque entrevista pelo telefone 36-7201 - São Paulo."

O anúncio fez sucesso e, desde então, sua força de vendas só aumentou. Hoje, a Avon Brasil é a maior força da venda direta do mundo: contam com 1 milhão e 200 mil Revendedoras autônomas, só no Brasil mais 7.000 colaboradores que contribuem para que os

pedidos chegam às casas de revendedoras espalhadas pelos quatro cantos deste país. Os produtos comercializados atingem cerca de 20 milhões de brasileiros, que adquirem novos produtos a cada 19 dias.

Em 2008, a Avon completa 50 anos de operações no Brasil, e para as comemorações, investe U\$ 892 milhões em propaganda e marketing, em busca de retomar a liderança deste mercado, que até então foi tomado pela sua concorrente Natura.

Outro fator de relevância ao sucesso da Avon baseia-se nos cinco valores da Companhia, crença, confiança, respeito, humildade e integridade. Se analisarmos estes valores, todos essenciais para o cultivo de um bom relacionamento, encontraremos o segredo do sucesso da Avon: o relacionamento entre empresa X revendedora, que mantém sua fidelidade à marca, envolvendo não só produto de qualidade, mas o envolvimento emocional e a satisfação pessoal em se trabalhar com esta empresa.

Para a Avon, a 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.

Por meio de folhetos, lançados a cada 19 dias, os consumidores escolhem o que desejam comprar e fazem seus pedidos às Revendedoras. Estas, por sua vez, repassam a solicitação à Avon, que separa os produtos para que as Revendedoras possam entregá-los ao consumidor.

Mas as Revendedoras não trabalham sozinhas. Elas são orientadas pelas gerentes de Setor, que recebem da Avon informações sobre os produtos comercializados pela empresa, além de todo o suporte para garantir a entrega perfeita de cada pedido.

Revender Avon é uma oportunidade para todos – homens e mulheres. Desde que foi fundada, a Avon já permitiu que mais de 40 milhões de pessoas alcançassem independência financeira vendendo seus produtos.

A empresa investe no treinamento de sua equipe, e acredita que este é um diferencial percebido pelo consumidor no momento da compra. A cada 15 dias, a gerente de setor promove Encontros de Negócios para seu grupo, onde ela mantém as revendedoras informadas sobre lançamentos de novos produtos, técnicas de vendas, treinamento sobre pele, fragrâncias, maquiagem, demonstração de lucratividade através de investimentos no negócio, além de divulgar os inúmeros incentivos que a Cia. oferece a sua equipe de vendas.

A empresa também oferece para suas maiores revendedoras o “Clube das Estrelas”. Um clube de fidelidade onde às revendedoras acumulam pontos através de suas vendas e, ao

final de um ano, troca estes pontos por um prêmio, que pode ser de um jogo de toalhas até um carro Okm. Participando deste clube, ela também obterá vantagens exclusivas, não só na atividade de revendedora, como descontos, participação em treinamentos e eventos exclusivos, amostras de lançamentos, maior prazo de pagamento, etc., a revendedora também recebe um cartão de vantagens, com descontos exclusivos em empresas parceiras (farmácias, escolas de idiomas, locadoras de vídeo, supermercados).

Na Avon há uma equipe de profissionais para desenvolver treinamentos para toda sua força de vendas. Estes treinamentos são construídos focando as características da empresa, linhas de produtos e perfil de suas revendedoras. Seguem um padrão global, normalmente são utilizados em vários países e adaptados para cada necessidade local de mercado. Constantemente também são feitas pesquisas de satisfação com consumidores e revendedoras, visando o desenvolvimento da atividade desta última e identificando quais as oportunidades de mercado.

## 2.2 LINHA DO TEMPO

1886 – O norte-americano David McConnell abandona a venda de livros porta a porta para investir em perfumes. Nasce, então, a Califórnia Perfume Company, com a coleção de fragrâncias Little Dot. McConnell recruta Ms. Florence Albee para ser a primeira Revendedora Avon – 34 anos de a mulher votar nos Estados Unidos.

1896 – Uma década após sua fundação, a California Perfume Company apresenta seu primeiro folheto de ofertas. Por meio dele, as consumidoras podiam escolher entre perfumes, sabonetes, pó-de-arroz, cremes para a pele, xampus, cremes de barbear, entre outros cosméticos. Nesse mesmo período, a empresa de McConnell contrata Adolph Goetting, o maior perfumista da época.

1897 – Inaugurado o primeiro laboratório da empresa, em Suffern, nos Estados Unidos.

1939 – No final dos anos 30, a California Perfume Company já distribuía seus produtos em mais de 40 estados norte-americanos e mantinha uma filial no Canadá. O nome da empresa muda para Avon – uma homenagem ao escritor inglês William Shakespeare, que nasceu em Stratford-on-Avon e de quem McConnell era admirador.

1954 – A Avon inicia sua grande expansão ao criar a Divisão Internacional. Com ela, abre filiais na América Latina – como em Porto Rico e Venezuela – depois em alguns países da Europa como Reino Unido, Alemanha e, em 1958, a Avon no Brasil.

1955 – Lançada a Avon Foundation, em Nova York, comprometida com a missão de fortalecer a vida das mulheres e suas famílias, com doação de US\$ 400 para ações voltadas à educação.

1959 – No dia 6 de agosto de 1959, é inaugurada a fábrica da Avon no Brasil, no bairro de Santo Amaro, na cidade de São Paulo. O batom na cor Clear Red, da linha Fashion, é a primeira produção nacional.

1960 – A fragrância Rosa Silvestre é o primeiro grande sucesso comercial da Avon Brasil. Em seguida, vieram as fragrâncias Bem me Quer, Toque de Amor, Topaze, Persian Wood e Noite de Estrelas. A Avon chega a cidades brasileiras importantes do interior do Estado de S. Paulo e Rio de Janeiro, a Belo Horizonte e à Zona da Mata de Minas Gerais.

1963 – É lançado o primeiro produto infantil da Avon no Brasil. Juquinha, o jabuti esperto, chega nas versões xampu e óleo de massagem. A Avon passa a desenvolver embalagens especiais que viram brinquedos após o uso – colaborando com o desenvolvimento da indústria de embalagens no país. Lançada a Avon em Revista, dirigida aos funcionários, inovando em comunicação empresarial.

1964 – A Avon inicia suas atividades no Rio Grande do Sul, em Porto Alegre e em Caxias do Sul.

1965 – Lançamento da fragrância Wishing, apresentada em colônia, creme sachet, talco perfumado e sabonete. É a primeira linha de produtos da Avon com campanha publicitária em rádio e televisão no país.

1970 – Em 6 de outubro de 1970 é inaugurada a fábrica da Avon em Interlagos, São Paulo, para onde são transferidas as atividades da antiga unidade. Nos anos 70, as instalações passam por duas ampliações, que permitem a consolidação dos produtos Avon em todo mercado nacional. O destaque em vendas é a fragrância Charisma.

1975 – Implantação da estação de tratamento de efluentes líquidos industriais na fábrica da Avon, que deixa de despejar dejetos orgânicos no Rio Pinheiros.

1983 – Lançamento do primeiro produto totalmente desenvolvido no Brasil, desde a fragrância até a embalagem, a colônia Encontro. Depois deste sucesso, a Avon Brasil desenvolve inúmeros outros, como as fragrâncias Arts, Trekking, Luiza Brunet, Pretty Blue e Moments.

1984 – Corrida Feminina Avon é realizada ao redor do Parque do Ibirapuera em comemoração aos 25 Anos da Avon Brasil.

1986 – Comemorados 100 anos de Avon no Mundo. Pela primeira vez a Avon participa da Feira de Cosméticos e Produtos de Beleza promovida pelo SENAC (Serviço Nacional do Comércio). O Evento acompanha o 3º Congresso de Beleza que reúne profissionais das áreas de maquiagem, cabelo e estética que contam com a possibilidade de conhecer os produtos da empresa e discutir formulações e aplicações com o Pessoal do Controle de Qualidade.

1989 – A Avon é a primeira empresa do segmento a anunciar o fim definitivo dos testes de seus produtos com animais.

1990 – Implantação do "Disque 800" pela subsidiária brasileira, em 26 de março, um canal utilizado pelos consumidores de todo o país aproximando-os da Avon. Com a pretensão do atendimento "zero defeito" - ouvir solicitações e atender as queixas.

1992 – Lançada no Brasil a deo-colônia Lahana, produzida a partir do avançado sistema "living-flowers". Antes, as essências aromáticas só podiam ser extraídas com a destruição da planta. O "living-flowers" preserva a vida da flor, extrai sua essência aromática sem destruí-la e a reproduz sinteticamente em escala industrial.

1993 – Renew é lançado no Brasil no fim do ano, depois da parceria da Avon com o dermatologista Eugene Van Scott, da Temple University School of Medicine. Ele foi o primeiro especialista a realizar estudos da ação do ácido glicólico. O programa de incentivo de vendas “Círculo de Distinção” premia trinta campeãs, reconhecendo a determinação e a garra da revendedora.

1994 – O lançamento global da fragrância Far Away marca o início de uma nova estratégia da Avon. Preocupada em oferecer um produto de preço acessível e atender o consumidor com a melhor relação custo benefício – “preço justo”.

1995 – Inaugurado, na cidade de Osasco, em São Paulo, o Centro de Distribuição representando a maior operação da Avon no mundo. Destinado às atividades das áreas de separação e distribuição, permitindo a modernização de sistemas e equipamentos. Criado o Prêmio Avon Color de Maquiagem, objetivo é estimular e proporcionar aprimoramento artístico e profissional aos maquiadores por meio do reconhecimento e da revelação de novos talentos. Chamado carinhosamente de o “Oscar da Maquiagem”.

1996 – A Avon torna-se a primeira grande marca de cosméticos a vender produtos online em seu endereço [www.avon.com.br](http://www.avon.com.br), com a criação da loja virtual.

1997 – Inaugurado o Centro de Distribuição de Fortaleza, no município de Maracanaú, para atender com mais eficiência o Nordeste. Além de criar empregos na região, diminui o tempo de entrega de produtos às Revendedoras.

1998 – Lançamento simultâneo em 53 países da fragrância Women of Earth. A criação da perfumista francesa Cálice Becker uniu flores, frutos e essências encontradas em todos os continentes. Lançamento de Renew Night Force, um marco de inovação para a Avon. O produto é pioneiro na introdução de novas tecnologias por ter em sua composição a molécula AVC10, a primeira contra a flacidez do rosto e que estimula a produção de colágeno. Primeira corrida Avon Running, promovendo a saúde de brasileiras de todas as idades e condições físicas.

1999 – Avon e Unifem – Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher – unem-se na luta pelos direitos das mulheres brasileiras. A Companhia patrocina o lançamento de uma agenda que traz, a cada mês, temas ligados à mulher e depoimentos de várias profissionais sobre cidadania, saúde, trabalho, informação, direito, entre outros. Lançamento da linha de maquiagem Color Trend. Desenvolvida para o público teen, une os conceitos de variedade, qualidade e preço acessível.

2000 – Lançamento do folheto Shopping Mais e Bem Natural no Brasil. Lançamento do CD do Programa Saúde Integral da Mulher, em formato de programa de rádio. Com linguagem simples e didática, o projeto visou esclarecer dúvidas e orientar mulheres sobre sexualidade, gravidez, menopausa, qualidade de vida, entre outros temas do universo feminino. A Avon possui mais mulheres em cargos executivos (86%) do que empresas da lista de 500 maiores da revista Fortune. 17 dos 54 altos funcionários (32%) são mulheres, sendo que seis compõem o Conselho de Administração.

2001 – A Avon investe R\$ 8 milhões no desenvolvimento local e no lançamento da Coleção Mulher & Poesia, por Vinicius de Moraes, trazendo três versões de fragrâncias. Andrea Jung assume como presidente mundial da Avon.

2002 – Lançamento mundial da campanha Kiss Goodbye to Breast Cancer, conhecida no Brasil como Um Beijo pela Vida, que promove a importância do diagnóstico precoce do câncer de mama, para erradicação da mortalidade feminina causada pela doença. A Avon é eleita pela revista Exame – Anuário Melhores e Maiores como a Melhor Empresa do Setor Farmacêutico, Higiene e Cosméticos.

2003 – Lançamento do Instituto Avon, que tem como missão “promover a saúde e o bem-estar da mulher por meio da mobilização da sociedade”. O Instituto apóia projetos para disseminação de informações, detecção precoce e tratamento do câncer de mama. Criado o

grupo de funcionários porta-vozes Um Beijo pela Vida, voluntários para disseminar em suas respectivas áreas as ações relacionadas ao Instituto. A Avon é considerada uma das 40 melhores empresas para a mulher trabalhar pelo Guia Exame 2003 – Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar. Inaugurado o Centro de Distribuição da Bahia.

2004 – A Avon Foundation lança a campanha Speak Out Against Domestic Violence, contra a violência doméstica. A atriz Salma Hayek é escolhida como porta-voz mundial da campanha. Após um ano de Instituto Avon no Brasil, a campanha “Um beijo pela vida” bate recorde de arrecadação: dois milhões, gerados com a venda de diversos produtos que apóiam a causa.

2005 – Segundo o Instituto de Pesquisa Datafolha, a Avon é a empresa mais lembrada no segmento de Cosmético, na categoria Produtos e Cremes de Beleza. Lançada a Política de Desenvolvimento Sociocultural da Avon Brasil, como um instrumento voltado a orientar e promover relações humanas – internas e por meio da ‘rede de relacionamento Avon’ – a favor do desenvolvimento humano e social. A Avon acredita em valores femininos capazes de respeitar a beleza da vida e de potencializar mulheres e homens como co-criadores de uma existência centrada na liberdade e na harmonia.

2006 – Lançamento de Renew Alternative – Creme Facial Intensivo Antiidade, resultado de uma inovadora fusão das Plantas Orientais com a Tecnologia Ocidental. Em comemoração aos 120 anos da Avon global, a Avon Brasil preparou um informativo publicitário no jornal Folha de S.Paulo, contando um pouco da trajetória da companhia. Veiculado no dia 15 de setembro de 2006, o encarte é um importante material institucional que traz um breve histórico da empresa, seu pioneirismo na transformação do papel da mulher na sociedade e nas políticas empresariais, investimentos em qualidade e em tecnologia e a preocupação com o bem-estar e a saúde da mulher.

2007 – Lançada em nível mundial a campanha institucional Viva o Amanhã, no dia 08 de março, na sede das Nações Unidas, em Nova York, baseada na trilogia Beleza, Autonomia e Envolvimento Social. O amanhã depende do que você pode fazer hoje. Com quase 50 anos de existência, a Avon Brasil tem muita história para contar. Para resgatar esse passado, é feita uma parceria, no mês de abril, com o Museu da Pessoa, cuja proposta inovadora de construção da memória constituiu-se do levantamento das histórias de vidas de todos aqueles que fizeram, até então, parte do sucesso da empresa: funcionários, revendedoras, consumidores, profissionais de entidades da sociedade civil. Inaugurada a Avon Expressa, no mês de maio, uma loja onde as revendedoras possam comprar produtos Avon em sistema de pronta entrega. Instalada em um prédio de mil metros quadrados na cidade de Guarulhos, na

Grande São Paulo. O Clube das Estrelas, o maior programa de incentivos da Avon Brasil, está comemorando 10 anos de sucesso, com muitas histórias vitoriosas.

2008 – A Avon Brasil faz 50 anos. As comemorações duraram todo o ano com almoço reunindo os presidentes nas diversas fases da empresa no país, gravação e perenização (áudio, vídeo) pelo Museu da Pessoa de 50 depoimentos significativos de histórias de vida com a Avon, desenvolvimento de painel comemorativo do design das capas dos catálogos brasileiros de todos os tempos, dentre outras. Evento na sede das Nações Unidas, Nova York, com participação da diretoria mundial do Unifem – Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento da Mulher, de lançamento da Pulseira da Atitude – mundialmente conhecido como Empowerment Bracelet – como o primeiro produto global da Avon para recolher fundos e destinar para a causa da Violência Doméstica. Lançada no Brasil a campanha Fale Sem Medo – Não à Violência Doméstica, em coletiva de imprensa em que participaram a ministra Nilcéia Freire, da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Maria da Penha e a atriz norte-americana Reese Whitterspoon.

2009 – Depois do sucesso da primeira fragrância em conjunto com o estilista Christian Lacroix, ocorre o lançamento de uma segunda fragrância chamada ABSYNTHE, inspirada na história envolvente e misteriosa do elixir absinto. O resultado é uma fragrância exótica, feminina e cheia de sedução. Algumas das maiores marcas e celebridades mundiais associam seu nome à AVON com o lançamento de fragrâncias, tais como: as franquias 007 e Ironman, as atrizes Courteney Cox e Reese Whitterspoon e o ator Patrick Dempsey.

2010 – Lançamento na Índia de sua primeira coleção de jóias. Lançamento do **U by Ungaro Fever**, nova fragrância criada em parceria entre a marca e o estilista Emanuel Ungaro. Segundo a consultoria britânica Interbrand, somente a marca AVON está avaliada em **US\$ 5.072 bilhões**, ocupando a posição de número 64 no ranking das marcas mais valiosas do mundo. A empresa também ocupa a posição de número 228 no ranking da revista FORTUNE 500 (empresas de maior faturamento no mercado americano) de 2010.

## 2.3 MISSÃO

- Ser líder global em beleza
- Ser a marca de escolha das mulheres
- Ser líder em vendas diretas
- Ser o melhor lugar para se trabalhar

- Ser a maior Fundação para as mulheres
- Ser a empresa mais admirada.

## 2.4 VISÃO

- "Ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto-realização das mulheres no mundo todo."

## 2.5 VALORES

- Confiança
- Respeito
- Crença
- Humildade
- Integridade

## 2.6 PRINCÍPIOS

- Daremos às pessoas oportunidades de desenvolvimento e ganhos para promover seu bem-estar e felicidade.
- Atenderemos famílias do mundo todo com produtos da mais alta qualidade, apoiados por uma excepcional garantia total de satisfação.
- Prestaremos às Revendedoras e Consumidores um serviço com padrão de utilidade e cortesia.
- Daremos total reconhecimento a funcionários e Revendedoras, pois deles depende o sucesso da Companhia. Partilharemos com outros as recompensas do crescimento e do sucesso.
- Honraremos as responsabilidades da cidadania corporativa, contribuindo para o bem-estar da sociedade onde trabalhamos e para a preservação do meio ambiente.
- Alimentaremos e manteremos o espírito amistoso da Avon.

## 2.7 RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Para a Avon, ser socialmente responsável não foi uma exigência do mercado. Faz parte da natureza da companhia respeitar e valorizar o ser humano, a sociedade e o meio ambiente. Tais valores estão representados na Política de Responsabilidade Social da empresa que é fundamentada nos seguintes princípios:
  - respeito aos interesses legítimos dos diferentes agentes envolvidos direta ou indiretamente com nosso negócio;
  - conformidade com os requisitos da norma SA 8000, um certificado internacional de responsabilidade social conquistado em julho de 2003;
  - alinhamento aos princípios do Pacto Global, iniciativa internacional criada pela ONU para promover a boa cidadania corporativa e o desenvolvimento global sustentável e inclusivo;
  - valorização da beleza, da saúde e da qualidade de vida da mulher.

## 2.8 O DESAFIO DE SER MULHER NO NOVO MILÊNIO

Um estudo realizado pela Avon - denominado Avon Global Women's Survey, em 1998, com 30 mil mulheres, em 33 países, levantou questões relativas aos desafios da vida, preocupações, desejos e cuidados com a beleza.

A pesquisa revelou que em todos os países elas desejam ter mais segurança e controle sobre as circunstâncias que afetam a família, a economia e o trabalho, independentemente das diferenças de nacionalidade, cultura e nível sócio-econômico. E, em muitos dos países, as mulheres afirmaram que sua auto-estima provém do senso de beleza interior e não da aparência externa. Além disso, foi detectada uma grande semelhança de pensamento entre as mulheres do mundo sobre o que constitui uma vida produtiva e de realizações.

Tudo isso significa que ser mulher, mãe, companheira e ainda uma profissional realizada é um grande desafio. Por isso, preocupações com beleza interior e exterior, a família, a auto-estima e os desafios da vida, acabam desenhando o perfil da mulher atual: uma pessoa com coragem para lutar por seus ideais buscando força dentro si mesma.

## 2.9 MODELO DE NEGÓCIO

A Avon é líder mundial em venda direta de produtos de beleza. São mais de cinco milhões de Revendedoras autônomas em todo o mundo, um bilhão de vendas realizadas por ano e uma legião sempre crescente de consumidores satisfeitos.

Baseado no contato pessoal entre vendedores e compradores fora de um estabelecimento comercial fixo, a venda direta é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciado.

Desde o início, a Avon adotou a venda porta a porta (venda direta) como prática. A bem-sucedida experiência tornou-se um modelo de sucesso que passou a ser seguido por outras empresas ao redor do mundo.

Por meio das relações pessoais entre vendedores e consumidores, esse sistema é capaz de ampliar geograficamente o canal de distribuição da empresa. Isso agrega cada vez mais valor aos seus produtos e serviços.

Para o revendedor, poder trabalhar em horários flexíveis, ganhar conforme a dedicação e crescer pessoal e profissionalmente é uma alternativa ao emprego tradicional.

Já o grande atrativo para o consumidor é o atendimento personalizado e o conforto que a venda direta proporciona.

Além disso, a venda direta ajuda a diminuir o problema do desemprego, pois oferece oportunidade de trabalho e complementação da renda familiar.

### 2.9.1 COMO FUNCIONA

Revender Avon é uma oportunidade para todos – homens e mulheres. Desde sua fundação, a Avon já permitiu que mais de 40 milhões de pessoas alcançassem independência financeira.

As vendas acontecem na casa das amigas, da Revendedora, do consumidor, no clube ou em seu local de trabalho.

Por meio de folhetos, lançados a cada 19 dias, os consumidores escolhem os produtos e fazem seus pedidos às Revendedoras. Elas encaminham as solicitações à Avon que separa tudo com cuidado e entrega às Revendedoras. Assim, o consumidor recebe seus produtos com segurança.

Mas as Revendedoras não trabalham sozinhas: são orientadas pelas gerentes de setor. Elas dão todas as informações sobre todos os produtos da empresa, além fornecer o suporte que garante a entrega perfeita de cada pedido.

### 2.9.2 REVENDA AVON

A atividade autônoma de uma Revendedora não somente permite que milhares de pessoas complementem sua renda, mas transforma empreendedoras em verdadeiras mulheres de negócios!

### 2.9.3 HISTÓRIA DA REVENDEDORA

Konsultantka, Vendeuse Independante, Sales Dealer, Revendedora Autônoma. Existem diversas palavras, em vários idiomas para nomear a “Avon lady” e todas elas significam uma única coisa: a forma de adicionar seu próprio nome às milhares de histórias de sucesso, que esta empresa tem colaborado para contar. Esta história de sucesso e geração de oportunidades começou há dois séculos. Depois de abandonar a venda de livros em domicílio e investir na venda direta de perfumes, o fundador da Avon, David McConnell, convidou Florence Albee para ser a primeira Revendedora de sua nova empresa.

Contrariando os padrões sociais da época - à mulher só cabia ser dona de casa -, Ms. Albee apostou no modelo de negócio da venda porta a porta e convidou outras mulheres para montar o primeiro grupo de Revendedoras da Avon. Hoje elas são cerca de dez milhões em mais de 100 países. Somente no Brasil, são mais de um milhão.

### 2.9.4 O ANÚNCIO QUE MUDOU A HISTÓRIA

No Brasil, o trabalho de venda direta da Avon teve início em 1958, com a abertura da empresa no país e a publicação de um anúncio no Suplemento Feminino do jornal Diário de São Paulo. O texto dizia: "Oportunidade às donas de casa. Para a senhora, que quer acrescentar dinheiro ao orçamento doméstico! Trabalhando apenas 4 horas por dia, representando Avon Cosméticos em seu bairro, a senhora terá uma excelente oportunidade de ganhar mais! Nós a treinaremos.

Marque entrevista pelo telefone 36-7201 – São Paulo”. O anúncio fez sucesso e, desde então, as vendas só aumentaram. Hoje, a Avon Brasil é a maior força de venda direta do mundo com 1 milhão de Revendedoras autônomas. Os produtos comercializados atingem mais de 60 milhões de brasileiros, que adquirem outros novos a cada 19 dias.

## 2.10 ALGUMAS LINHAS DE PRODUTOS (AVON)

### 2.10.1 LINHA DE MAQUIAGEM (AVON)



**Figura 2.1** Linha de Maquiagem (Avon)

Fonte: A empresa (2010).

### 2.10.2 LINHA DE PERFUMES (AVON)



**Figura 2.2** Linha de Perfumes (Avon)

Fonte: A empresa (2009).



### 2.10.6 LINHA BABY (AVON)



**Figura 2.6** Linha Baby (Avon)  
**Fonte:** A empresa (2010).

### 2.10.7 LINHA PARA CABELOS (AVON)



**Figura 2.7** Linha para Cabelo (Avon)  
**Fonte:** A empresa (2010).

### 2.10.8 LINHA PARA REJUVENESCIMENTO (AVON)



**Figura 2.8** Linha para Rejuvenescimento (Avon)  
**Fonte:** A empresa (2010).

### 2.10.9 LINHA PARA HOMENS (AVON)



**Figura 2.9** Linha para Homens (Avon)  
**Fonte:** A empresa (2010).

*Capítulo 3*  
*Procedimientos Metodológicos*

---

### 3.1 TIPOS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos desejados, o presente estudo de caso adotou uma metodologia típica dos estudos universitários, composta pela caracterização da pesquisa utilizada, população e amostra, instrumento de pesquisa, coleta de dados, tratamento e tabulação de dados. Nesse sentido, Cervo e Bervian (2002, p. 1) explica: “A metodologia científica procura colocar a disposição do acadêmico, que ingressa no curso superior, o instrumental científico metodológico básico para o seu estudo universitário.”

Logo, tomou-se como base a classificação de Vergara (2011) que divide a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios:

– **Quanto aos fins:**

- **Exploratória**, que “se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, como objetivo de oferecer uma visa panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” (GONSALVES, 2001, p. 65).
- **Descritiva**, que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, op. cit., p. 65).

– **Quanto aos meios:**

- **Bibliográfica**, porque “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental” (CERVO; BERVIAN, op. cit., p. 65).
- **De campo**, por ser uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. (idem, p. 47).
- **Documental**, considerando que “é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancete [...]”. (VERGARA, op cit., p. 48).
- **Estudo de caso**, considerando que “a monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização” (TACHIZAWA e MENDES, 2004, p. 61).

- **Qualitativa**, porque “preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerado o significado que os outros dão as suas práticas [...]” (GONSALVES, op. cit., p. 68).

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA

No processo de estudo de caso, a empresa Avon Cosméticos foi eleita para análise, sabendo-se que é uma empresa multinacional, pioneira em vendas diretas, com sólida e forte atuação no mercado brasileiro, sendo a principal organização em vendas diretas no país e um modelo a ser seguido. Foram entrevistados gerentes e diretores, responsáveis pelo Departamento e Vendas, e que contribuem para o desenvolvimento e capacitação da equipe de vendas Avon.

### 3.3 POPULAÇÃO-ALVO

Conforme Roesch (2006) uma população de pesquisa é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo, definiu-se então, extrair uma parcela da população-alvo para investigar, como processo de amostragem. A população-alvo centra-se nos diretores e gerentes da empresa envolvida no processo pesquisado, além de algumas pessoas envolvidas nas equipes de vendas, que atuam na operação do processo. Para estes últimos, a entrevista envolverá uma amostragem com 6 pessoas operacionais na equipes de vendas, sendo 3 gerentes de setor e 3 executivas de vendas.

### 3.4 PREPARAÇÃO, COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DA PESQUISA DE CAMPO

A primeira atividade do estudo identificará, através de entrevistas e estudo de documentos, sobre as práticas do sistema pela empresa como: fatores históricos; evolução do sistema; fatores legais; a situação atual Venda Direta; credibilidade do sistema, fatores

culturais, fatores de distribuição e venda; princípios de remuneração, relacionamento e a ação mercadológica empregada pelas empresas.

Optou-se por perguntas com respostas abertas, onde os pesquisados responderão as questões com suas próprias palavras (escrevendo ou falando), por estabelecer um relacionamento estreito obtendo a cooperação dos entrevistados para as respostas.

As entrevistas tiveram roteiro semi-estruturado (Apêndice A), explorando questões e opinião do entrevistado sobre cada um dos temas. A coleta de dados ocorrerá da seguinte forma:

- Levantamento dos documentos junto à organização, ou seja, a Avon Cosméticos;
- Análise das estratégias mercadológicas da empresa;
- Levantamento do material didático, como catálogos e manuais de negócio e de treinamento.
- Entrevista semi-estruturada (com liberdade para fugir da estrutura prevista) incluindo desde o diretor e/ou gerente até o vendedor.

A análise dos dados do estudo de caso ocorrerá de forma qualitativa. Será feita uma análise e interpretação em relação aos documentos coletados, de forma a relacionar os dados da empresa com o resultado das entrevistas, e estabelecendo conclusões a partir desta correlação.

*Capítulo 4*  
*Estudo de Caso: Avon Cosméticos*

---

#### 4.1 TREINAMENTOS: A CHAVE PARA O DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DE VENDAS

As técnicas de treinamento são vitais para incrementar os negócios. E o investimento das empresas em cursos e dinâmicas com promotoras e revendedoras é alto. A Avon, por exemplo, chega a empregar R\$ 14 milhões entre treinamento, campanha de divulgação e premiações para reforçar e incrementar as vendas.

Durante o levantamento de dados sobre a empresa e a pesquisa com área comercial, identifiquei vários fatores que aceleram o desenvolvimento das equipes de vendas, que motivam e fornecem energia para a busca incessante de superação de desafios. Por tratar-se de uma empresa multinacional, de capital aberto, suas metas são sempre desafiadoras mediante um mercado emergente como o do Brasil, porém superadas com altos investimentos de marketing e no desenvolvimento de pessoas.

Todos os entrevistados são integrantes da área de vendas da Avon, em sua maioria, Gerentes de Vendas Divisionais e Gerentes de Setor, que responderam prontamente as perguntas e levantaram fatores importantes para o desenvolvimento das equipes de vendas, sendo estas executivas de vendas e revendedoras. Todos têm conhecimento do negócio Avon, e estão na empresa entre 5 e 10 anos. Ao todo, recebi 13 respostas (foram enviados 20 questionários com 20 perguntas – ver anexo). Analisando as respostas e os dados fornecidos pela empresa, mais o material coletado, podem-se relatar os processos de treinamentos como o grande diferencial na preparação e capacitação da equipe de vendas Avon.

Os treinamentos que a Avon oferece para sua equipe de vendas são elaborados por um Departamento de Treinamentos para Vendas, e são focados para atender em especial, a três públicos:

- 1) Gerentes de Setor: são as mulheres responsáveis pelos setores de vendas. São elas que treinam e capacitam seu grupo de revendedoras, desenvolvendo também as revendedoras multiplicadoras, cuida do envio dos pedidos para faturamento e respondem pelo atingimento das metas do setor. Estas gerentes são funcionárias da Avon, e cada setor corresponde a aproximadamente 1500 revendedoras.
- 2) Executivas de Vendas: são revendedoras multiplicadoras, contratadas para prestarem serviços à empresa, multiplicando sua atividade e seus conhecimentos para outras revendedoras. Elas auxiliam a Gerente de Setor e hoje, em sua maioria, trabalham através do modelo de “monolevel”.

- 3) Revendedoras: são as pessoas, homens ou mulheres, cadastrados pela Avon através da gerente de setor ou da executiva de vendas, para revender os produtos através dos catálogos.

É importante ressaltar que as Gerentes de Setor, quando selecionadas pela empresa, devem atender a algumas competências para desempenhar a função, que segundo o RH da Avon são fundamentais para o crescimento do negócio.

Competências são a base para tudo que fazemos. A capacidade de entender e demonstrar essas competências permitirá que a Gerente de Setor alcance suas metas de vendas com sucesso e conduza as principais estratégias de vendas.

Essas competências são:

- 1) Prospectar e estabelecer talentos: identifica e recruta pessoas que têm o potencial para maximizar as oportunidades de ganhos da Avon.
- 2) Treinar e desenvolver talentos: identifica necessidades-chaves de desenvolvimento e estabelece atividades direcionadas para ajudar a aumentar as oportunidades de ganhos das revendedoras.
- 3) Liderar e motivar revendedoras: inspira as revendedoras a atingirem metas de desempenho e a acelerarem o crescimento por meio de estratégias-chaves.
- 4) Entregar Resultados: visa e atinge metas durante toda a Campanha gerindo recursos disponíveis e colaborando com as colegas e revendedoras.
- 5) Comunicar-se persuasivamente: apresenta mensagens verbais e escritas direcionadas que são claras, concisas e impulsionadoras e que ampliam a imagem da companhia.
- 6) Planejar e executar estratégias: desenvolve e executa planos de negócios mensuráveis que potencializam os recursos. Toma decisões baseadas em fatos e alinha-se com os objetivos globais para elaborar os planos de negócios.
- 7) Conhecer o negócio: conhece e pratica os princípios-chaves do negócio Avon: a visão, estratégia, valores, normas, modelo comercial, produtos, mercados e clientes.
- 8) Estreitar parcerias: faz parceria com as colegas de outros setores, com o call center e com as transportadoras para assegurar que as necessidades das revendedoras são atendidas e que o desempenho é maximizado.

A Gerente de Setor é avaliada, pelo seu gestor, durante todo o ano para assegurar que ela desempenha essas competências, e para identificar aquelas em que precisa ser

desenvolvida. As competências identificadas como para “serem desenvolvidas” pela maioria, são os temas dos treinamentos desenvolvidos para a gerente de setor, e assim também são identificados quais assuntos serão abordados nos treinamentos para Executivas de Vendas e revendedoras.

#### 4.1.1 TREINAMENTOS PARA AS GERENTES DE SETOR

As gerentes de setor da Avon representam à empresa nos quatro cantos do país. Em muitos mercados elas são a “AVON”, e o único elo entre revendedoras X empresa. Por isso, a importância de mantê-las informadas e direcionadas para todas as estratégias da empresa. São elas que colocam em prática todas as ações, e juntamente com sua equipe de executivas de vendas e revendedoras atingem mais de 35 milhões de consumidores no Brasil.

Acreditando no potencial que estas mulheres apresentam em seu trabalho, a Avon investe em modelos de treinamento para atender este público. Ao longo dos anos vários temas foram abordados em Treinamentos para Gerentes de Setor. A forte concorrência deste mercado, as inovações tecnológicas e a mudança de comportamento de consumidores, também contribuíram para abordar temas antes desnecessários. Hoje, a Gerente de Setor recebe treinamentos presenciais em sala, virtuais e também “in loco” na sua área geográfica de trabalho.

A cada lançamento de produto da Avon, os chamados Super Hit, que geralmente são os produtos de lançamento Mundial e considerados os mais importantes do ano, é feito um treinamento específico, e que a gerente de setor pode fazer via Internet (webaula). Estes treinamentos são obrigatórios, e no curso ela é preparada e capacitada para disseminar as informações do produto em questão para as executivas de vendas e revendedoras. Também são ministrados cursos em sala. A cada trimestre do ano todas as gerentes recebem treinamentos que contribuem para o desenvolvimento de seu trabalho, e com temas selecionados pelos gerentes de vendas, os quais acreditam serem os necessários para determinado momento pelo qual mercado e empresa vêm passando. Em 2008, já foram ministrados cursos sobre gestão de pessoas, delegação, planejamento estratégico e recrutamento e seleção.

O desenvolvimento pessoal e profissional da Gerente de Setor é avaliado pelo gerente de vendas. Durante todo o ano são feitas avaliações através o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), onde são considerados os resultados numéricos do setor (atingimento de metas

específicas – vendas, pedidos, ineficiências) chamadas de Metas SMART e também a atuação em campo da gerente, segundo as competências necessárias, informadas no item anterior. Neste momento é traçado o plano de carreira da gerente de setor, informando objetivos a curto, médio e longo prazo, e também são estipulados prazos para o cumprimento de metas, caso estas estejam abaixo do esperado pela Cia.

A Avon desenvolveu também treinamentos de reciclagem para estas profissionais. Àquela que têm mais de dez anos de empresa participa da “Oficina de Talentos Cristal”, onde durante três dias trocam experiências e informações com outras gerentes de setor. E as novas gerentes de setor, aquelas recém contratadas pela empresa, participam da “Oficina de Talentos”, onde durante duas semanas são inseridas em todos os departamentos, passando por estágios. Passam a conhecer os processos da Avon, necessários para a realização de seu trabalho, e também fazem estágios em campo com outras gerentes de setor, para vivenciar a atividade. Desta forma, toda empresa espera manter um mesmo padrão de trabalho em campo, e ainda uma mesma conduta ética por parte dos profissionais de vendas.

#### 4.1.2 TREINAMENTOS PARA AS EXECUTIVAS DE VENDAS

Necessariamente, uma executiva de vendas é uma revendedora. Os treinamentos para executivas de vendas visam técnicas de vendas e planejamento estratégico, além de outros temas relacionados a gestão, como por exemplo, motivação e marketing de relacionamento. A executiva é treinada pela gerente de setor para aplicar o PETD na sua equipe, multiplicando seu conhecimento da atividade para as outras revendedoras, buscando o aumento das vendas e dos pedidos do setor. Estes treinamentos acontecem em sala ou na prática, em seu dia-a-dia. A gerente de setor tem o papel fundamental de treinar e capacitar sua equipe para que estas auxiliem as revendedoras, motivando-as a obterem maior lucratividade.

As executivas de vendas integram a revendedora à Avon, promovem os incentivos, traçam objetivos junto com a equipe, e por isso precisam estar preparadas e abastecidas constantemente com informações e direcionamentos. O desenvolvimento de uma executiva de vendas é acompanhado pela gerente de setor, ela identifica as competências necessárias para que a executiva desempenhe seu papel da melhor forma possível, promovendo o crescimento profissional desta revendedora multiplicadora.

### 4.1.3 TREINAMENTOS PARA AS REVENDEDORAS

A partir do momento em que a revendedora se cadastra, ela receberá vários treinamentos, divididos passo-a-passo, voltados para auxiliá-la na sua atividade. Estes treinamentos são aplicados pelas executivas de vendas e pela gerente de setor, e eles seguem um modelo global para a capacitação de revendedoras da Avon, isto é, em qualquer um dos mais de 100 países onde a empresa está presente, é utilizado o mesmo modelo de treinamento da revendedora. A executiva de vendas aplica todo o processo para desenvolvimento da revendedora, chamado PETD, que começa na prospecção da candidata, seja por meio de indicação de outras revendedoras ou de procura criativa (panfletagem, abordagem em locais públicos ou na própria residência) e a torna apta a crescer cada vez mais em sua atividade. Este processo é realizado com várias visitas as revendedoras e em cada uma é apresentado um passo para o desenvolvimento na atividade de revendedora autônoma. Cada passo é descrito da seguinte forma:

#### ▪ **P – PROSPECÇÃO**

Momento da abordagem através de procura criativa ou indicação, onde a executiva procura despertar na possível candidata a revendedora a oportunidade de independência financeira e auto realização através da venda de cosméticos.

#### ▪ **E – ESTABELECIMENTO**

Neste passo a executiva de vendas faz o cadastro da revendedora, apresenta a empresa e seus projetos de responsabilidade social (Instituto Avon, Fundo Viva o Amanhã), fala sobre a lucratividade dos catálogos e oportunidade de ganhos, e informações adicionais para iniciar a atividade, e o ciclo de vendas. Neste momento ela também irá confirmar os dados pessoais para cadastro.

#### ▪ **T – TREINAMENTO**

O treinamento da revendedora inicia-se quando a executiva ensina a revendedora como ela deverá enviar seus pedidos para a Avon, após a chegada de suas mercadorias, ela ensina sobre as informações comerciais e notas fiscais que acompanham, e forma de pagamento. Este processo é feito em duas etapas, a primeira quando ela envia seu primeiro pedido e quando chega sua primeira caixa. Esta é a fase onde a executiva projeta o sucesso da revendedora.

#### ▪ D – DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento da revendedora acontece gradativamente. A executiva identifica as necessidades da revendedora e suas dificuldades e procura orientá-la, esclarecendo suas dúvidas e oferecendo dicas de vendas para que ela desenvolva sua atividade. Com o aumento das vendas e lucratividade da revendedora, a executiva a apresenta ao Clube das Estrelas, o maior programa de reconhecimento do Brasil, que oferece vantagens exclusivas e benefícios diferenciados. Esta etapa de desenvolvimento é contínua, acontece frequentemente para que a revendedora mantenha-se motivada em sua atividade.

Além do PETD, a revendedora participa de Encontros de Negócios a cada 19 dias, onde conhecerá os lançamentos para as próximas campanhas, e também recebe informações e treinamentos sobre perfumaria, maquiagens, cuidados com a pele e outros produtos da Avon.

As revendedoras do Clube das Estrelas também participam de encontros e treinamentos diferenciados.

## 4.2 FATORES MOTIVACIONAIS

Desde a sua fundação, a Avon sempre manteve o relacionamento como a sua base de sustentação. David McConnell sabia que a venda direta era um mercado promissor, e esta forma de vender, diretamente nas casas dos consumidores, criando um vínculo emocional, seria seu grande diferencial. Mesmo porque a Avon não vende somente cosméticos, ela vende a oportunidade de transformar a vida das pessoas, seja sua auto-estima ou sua independência financeira, ela vende a oportunidade de realização de sonhos.

Em qualquer organização voltada para vendas, é importante estimular os comportamentos que você quer ver em seu negócio, por isso a Avon sempre utilizou programas de incentivos, programas de reconhecimento e premiações para suas revendedoras e funcionários, como ferramentas para manter a força de vendas motivada. Além disso, a empresa preocupa-se com o desenvolvimento profissional de toda a sua equipe. Treinamentos são ministrados para que a entrega de resultados seja feita com qualidade, e para que cada profissional procure desenvolver as habilidades e competências que ainda não são satisfatórias e, assim, desempenhar sua função da melhor forma possível.

A empresa também possui uma série de benefícios importantes para seus funcionários. Além do salário, compatível com o mercado, e outros benefícios de uma empresa multinacional, como seguro saúde, odontológico, transporte e refeição, o funcionário ainda

conta com uma estrutura adequada de trabalho, o que favorece seu desempenho e crescimento profissional. Por trata-se de uma empresa voltada para mulher, criou-se alguns benefícios importantes também para elas, como a creche que atende as crianças de até dois anos de idade, além de outras atividades e associações que proporcionam lazer, entretenimento e desenvolvimento.

Todos os benefícios não são suficientes para manter a equipe motivada. A liderança é muito importante para influenciar as pessoas a desenvolverem seu trabalho, e esta é a maior ferramenta de motivação que a Avon possui, pois esta liderança é orientada a manter sempre um bom relacionamento afinal os resultados são obtidos através de pessoas.

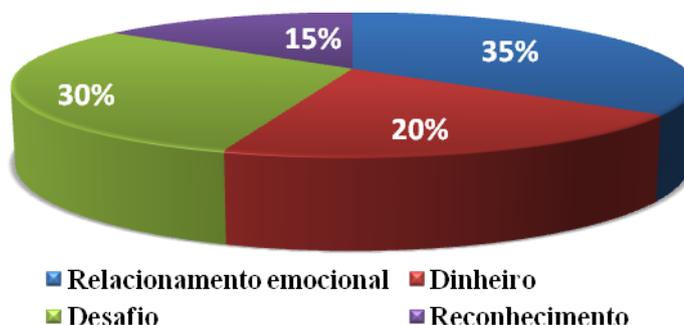
Durante muito tempo, as premiações e reconhecimentos foram mais valorizados do que os desejos e ambições dos funcionários e revendedoras. Muitos incentivos foram criados para “comprar” o comportamento da equipe, seus valores e crenças foram desprezados, em busca de um resultado generalizado. Com a atual avaliação feita pelos líderes, podemos observar grandes mudanças na forma de liderar e desenvolver pessoas, buscando o aperfeiçoamento de habilidades, o treinamento específico e a construção de um plano de carreira. Os prêmios e reconhecimentos agora são mais eficazes e valorizados pelos funcionários e revendedores.

Para garantir a motivação da equipe, procura-se identificar em cada membro seu perfil, seus valores e crenças, o ambiente onde estão inseridas, suas insatisfações e suas ambições. Conhecendo o grupo, pode-se contribuir para o desenvolvimento de habilidades necessárias para desempenhar seu papel da melhor forma, procurando sempre construir um plano específico para cada um, a fim de proporcionar satisfação e resultados positivos em todos a sua volta. Neste mundo globalizado, onde as mudanças são constantes, a Avon acredita que se deve preparar o grupo para que possam superar as dificuldades e enfrentar as resistências que encontrarão de forma construtiva, criando oportunidades de crescimento.

Para motivar, precisa-se entender o que de fato é relevante, pois as pessoas são diferentes, e apesar de desempenharem as mesmas funções dentro de uma equipe, elas devem ser tratadas e desenvolvidas individualmente, levando-se em consideração tudo o que diz respeito a ela mesma, e acompanhando constantemente as mudanças, tanto em relação ao negócio como um todo, como com as mudanças que acontecem com pessoas e seus valores. Um gestor deve motivar a sua equipe todo momento, respeitando as limitações de cada um, explorando e valorizando aquilo que ele faz com paixão e desenvolvendo suas competências em busca da excelência. Deve-se extrair de seu interior o que o fará motivado permanentemente, e isso só será possível se os líderes da empresa tiverem a predisposição de

conhecer as pessoas que lideram, ouvindo atentos e interessados pelo seu desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

A seguir, o Gráfico 4.1 demonstra os principais fatores de motivação, segundo pesquisa:



**Gráfico 4.1** – Fatores de motivação da equipe de vendas (%)  
**Fonte:** Pesquisa direta (2010)

Fica evidente nesta situação, a intensidade da relação emocional que revendedoras e funcionários tem com a empresa, o que prova a preocupação com o desenvolvimento de pessoas, e a identificação da equipe de vendas com os valores exercidos pela empresa.

#### 4.2.1 INCENTIVOS

Quando tratamos de incentivos para área de vendas, com certeza a Avon merece grande destaque. É uma empresa que desde a sua fundação reconhece os profissionais de vendas que superam seus desafios. Existem diversos tipos de Programas de incentivos que a Cia. faz para suas revendedoras. Durante a pesquisa, foi apontado também como um grande motivador da equipe de vendas. Há incentivos com diversos objetivos: compra de comportamento, incremental de vendas em épocas sazonais como “Natal”, produtividade visando maior lucratividade, para indicações, fidelidade. Em pesquisas com as revendedoras da Avon, este fator aparece também como um diferencial da empresa, pois é a única no mercado brasileiro que oferece tantos prêmios e brindes para sua equipe, incluindo também muitos prêmios e brindes para as clientes, além das promoções em parceria com outras empresas, por exemplo, Coca-Cola Cia.

Os programas de incentivos colaboram para a retenção de revendedoras, já que o regulamento contempla esta regra. E para as Gerentes de Setor, os incentivos trazem forte vínculo emocional com a empresa, já que são reconhecidas pelo desempenho de uma tarefa e superação de desafios.

Dos investimentos feitos pela Avon Brasil na área de marketing no ano de 2008, Incentivos fica com a segunda maior contribuição. Anualmente são gastos mais de R\$ 25 milhões, incluindo programas para revendedoras, executivas de vendas, gerentes de setor e gerentes divisionais de vendas.

*Considerações Finais*



Os resultados obtidos, bem como o tipo de orientação metodológica adotada, proporcionaram uma percepção da atuação da venda direta, bem como os processos de desenvolvimento das equipes de vendas da Avon, organização objeto de estudo.

A interação pessoal é característica do sistema de vendas diretas. O consumidor tem demandado atendimento personalizado e as características do sistema satisfazem suas necessidades e desejos. Este e outros fatores levam o mercado mundial e o doméstico a acreditarem e investirem em vendas diretas.

A Avon Cosméticos acredita no desenvolvimento das pessoas, e que a venda direta é uma opção para a busca da independência financeira de mulheres no país. Essa presença maciça de mulheres nessa área de atividade é reflexo do crescimento do próprio setor, que aumentou consideravelmente nos últimos anos, e também a necessidade da mulher em assumir diversos papéis na sociedade, e que hoje contribui financeiramente no orçamento doméstico. Além disso, a mulher identifica-se com o produto, e pela finalidade, que é a venda da beleza.

O número grandioso de mulheres no mercado de trabalho informal justifica a quantidade de revendedoras de cosméticos que são mais de dois milhões no Brasil. Destas 1,2 milhões estão na Avon, e a preocupação constante da empresa em entender e satisfazer suas necessidades é o que determina a escolha das mulheres.

A equipe de vendas da Avon mostra-se preparada para o mercado e atenta aos desejos dos consumidores. Para manter esta equipe orientada e informada sobre técnicas e produtos, a Avon investe fortemente em treinamentos. Segunda a pesquisa, hoje o diferencial da Avon entre suas concorrentes é capacitar suas revendedoras. Tornar o consumidor fiel à marca e seus produtos é o que levará a empresa a longevidade.

Durante a pesquisa foram levantados indícios que demonstram a forte ligação da venda direta com o relacionamento pessoal e familiar de seus consumidores. A revendedora Avon cria um vínculo emocional com a empresa, e atrai consumidores através desta mesma concepção. Os entrevistados também concordam que o treinamento da equipe de vendas, aliados às estratégias comerciais e de marketing, contribuem para o sucesso da empresa, e estes tendem a ser mais focados no desejo do consumidor.

Outro fator importante levantado na pesquisa é a necessidade de se ter na equipe pessoas preparadas e com perfil adequado às características, valores e competências da empresa para determinada função, no caso, vendas. Entender e conhecer a equipe, traçar planos de desenvolvimento conforme sua necessidade e avaliando a vontade própria da equipe, faz com que o grupo esteja alinhado e comprometido com o resultado.

Os treinamentos são importantes para desenvolver as habilidades e o conhecimento para a função, mas o plano de desenvolvimento individual é direcionado para desenvolver as competências necessárias, e traçar as metas de curto, médio e longo prazos.

As entrevistas mostraram que além do desafio, a equipe é motivada pela relação emocional que mantém com a empresa, onde se identificam com os valores e crenças da Avon, e isto segundo o referencial teórico é citado na maioria das empresas que comercializam produtos através das vendas diretas.

Por fim, o desenvolvimento das equipes de vendas diretas e de seu engajamento em busca da superação dos resultados se dá através de treinamentos, análise de perfil, criação de vínculo emocional com a empresa e reconhecimentos, seja através de comissionamentos ou incentivos.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para uma análise, ainda que preliminar, do desenvolvimento das equipes de vendas diretas. Vale à pena ressaltar que este tema não esgota por ser amplo como as interações nas vendas diretas ou os discursos e estratégias usadas pelas revendedoras Avon, deixando em aberto outras oportunidades de análise de comportamento de equipes de vendas diretas.

## *Referências*

---

ABEVD – **Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas**. São Paulo, 2004. Disponível em: <[www.abevd.org.br](http://www.abevd.org.br)> Acesso em: 12 out. 2010.

\_\_\_\_\_. **Demonstração gráfica do crescimento nominal do volume de negócios**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[www.abevd.org.br](http://www.abevd.org.br)> Acesso em: 12 out. 2010.

AVON COSMÉTICOS. Disponível em: <[www.br.avon.com](http://www.br.avon.com)>. Acesso em: 12 out. 2010.

ALVES, Marcelo. **Anatomia de um negócio baseado no marketing de venda direta**. 2010. Disponível em: <<http://mundodomarketing.com.br>>. Acesso em: 12 out. 2010.

BIRD, D. **Bom sendo em marketing direto**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CASTILHO, Juliana. **Revendedoras Avon em Campanha: venda direta e interação social**. 2005. Dissertação de mestrado em Sociologia. Universidade Federal de Goiás: Goiânia, 2005.

CERVO, Amado I.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2005.

COUGHLAN A. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FERREIRA, E. S. **Até que ponto podemos considerar a venda direta como marketing de relacionamento**. São Paulo, 2001. Disponível em: <[www.abevd.org.br](http://www.abevd.org.br)> Acesso em: 10 maio 2010.

FUTRELL, Charles M. **Vendas – Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GHOSHAL, S. et al. **Natura: a magia por trás da empresa mais admirada do Brasil**. 2000. Disponível em: <[www.natura.net](http://www.natura.net)> Acesso em: 10 jun. 2010.

GOMIDES, José Eduardo. **Revista do Centro de Ensino Superior do Catalão**. Ano IV nº 6, 2002.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas – SP: Alínea, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceito, exercícios, casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Plano de Marketing para Micro e Pequenas Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEPRI, Rodolpho. **A Arte da Liderança na organização do futuro**. 4. ed. São Paulo: Mauad, 2005.

MALAGHAN, Michel G. **Como fazer milhões com vendas diretas**. São Paulo: Clio Editora, 2006.

McDONALD, Malcolm. **Planos de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MIGUEL, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2006.

MIGUEL, Nicolau André de. A venda pessoal. In: DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. Cap. 12. São Paulo: Saraiva, 2006.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEDROSO NETO, Antonio José. **A reprodução da coesão organizacional na Amway**. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SELEME, Ana Carolina. **Habilidade com os clientes**. 2005. Disponível em: <[www.abevd.org.br](http://www.abevd.org.br)> Acesso em: 12 out. 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

*Apêndice*



**ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DAS ENTREVISTAS**

1. Qual a Missão da Empresa? E a Visão?
2. O que é o mais importante da venda direta? Como a empresa a define?
3. Quais as causas que determinam o sucesso ou fracasso de uma equipe de vendas diretas?
4. Quais as principais características do sistema de venda direta e o que a diferenciam de outros sistemas de vendas?
5. Quais os valores e crenças da equipe de vendas?
6. Quais as normas e princípios de conduta ética são regidos pela Empresa?
7. É comum a revendedora trabalhar para mais de uma empresa? E por que fazem isso?
8. Como a equipe de vendas lida com os revendedores que trabalham para outras empresas também?
9. De que forma a Empresa mantém atualizada sua equipe de vendas?
10. De que forma a Empresa divulga a credibilidade de seu sistema?
11. Cite as cinco principais razões pelas quais as pessoas se tornam revendedores Avon?
12. A Empresa oferece treinamento complementar em informações sobre os produtos e técnicas de vendas?
13. De que forma a Empresa avalia seu desempenho junto à equipe de vendas e revendedores?
14. O que motiva a equipe de vendas? E quais fatores desmotivam?
15. A Empresa possui algum programa de incentivo para esta equipe?
16. Qual o motivo que levou a Empresa em atuar com o sistema Venda Direta?
17. Como a Empresa faz a escolha de novos integrantes operacionais na equipe de vendas?
18. As competências dos indivíduos são levadas em consideração quando na sua contratação ou promoção?
19. Você considera a Avon uma empresa voltada para atender aos desejos e necessidades de seus funcionários e revendedores?
20. Qual é a questão de maior conflito entre a equipe de vendas?