

A MAIS NOVA REPRESENTANTE DA AVON: BARBIE!

Tradição em vendas

“Ding-dong. É a Avon.” Com essa simples mensagem publicitária, transmitida há 112 anos, a *Avon Products* construiu uma empresa de produtos de beleza de quatro bilhões de dólares ao redor do mundo. Fundada em 1886 e incorporada à *California Perfume Products* em 1916, a Avon formou um exército de mulheres para vender seus produtos. Essas representantes Avon — 40 milhões ao todo na história da empresa — encontravam as amigas e vizinhas em suas casas, mostravam os produtos, pegavam e entregavam os pedidos e recebiam uma comissão pelas vendas. Por meio das vendas diretas, a Avon desviou a batalha por espaço de varejo e atenção travada por seus concorrentes em lojas de departamentos num primeiro momento e mais tarde em lojas de descontos e supermercados. As vendas diretas também ofereciam praticidade para as clientes, e eram acompanhadas por conselhos de beleza de uma amiga.

O plano da Avon funcionou bem. A maior parte de sua força de vendas de 500 mil membros nos Estados Unidos era constituída de donas-de-casa que precisavam de um dinheiro extra, mas que não queriam um trabalho fora de casa em período integral. Elas desenvolviam listas com nomes de amigas e vizinhas, a quem visitavam de tempos em tempos. Os clientes também podiam entrar em contato com elas entre uma visita e outra. Recrutar vendedoras era fácil, e uma boa vendedora poderia desenvolver um núcleo fiel de clientes que compravam repetidamente. A Avon pagava às vendedoras uma comissão com base em suas vendas, e uma vendedora de sucesso poderia ganhar um bom dinheiro.

Tempos de mudança

Entretanto, durante as décadas de 1970 e 1980, o ambiente mudou. Para começar, mais mulheres foram trabalhar fora. Resultado: quando as representantes Avon tocavam a campainha em geral não havia resposta. Em segundo lugar, muitas representantes Avon concluíram que precisavam de mais do que um emprego que ocupasse parte de seu tempo, e a taxa de rotatividade anual da força de vendas subiu para mais de 200 por cento. Em terceiro lugar, devido às altas taxas de rotatividade da força de vendas, muitas clientes que queriam encontrar uma vendedora da Avon não conseguiam. Em quarto lugar, muitos concorrentes — como a *Amway*, a *Mary Kay Cosmetics* e a *Tupperware* — estavam competindo pelas pessoas interessadas em trabalhar com vendas diretas em período integral ou parcial. Para completar, além de todos esses fatores, um aumento na mobilidade da população norte-americana significava que tanto as clientes quanto as vendedoras estavam se deslocando. Com isso, era difícil para a vendedora estabelecer bases de clientes estáveis e fiéis.

Uma nova estratégia

Para lidar com esses problemas, em 1988 a *Avon Products* recrutou James E. Preston, que foi empossado presidente da empresa. Preston chegou à conclusão de que a Avon precisava rever suas estratégias de marketing. Para começar, ele redefiniu o negócio central da empresa — venda de cosméticos e perfumes — e passou a vender outros produtos. Em seguida, cortou drasticamente

o preço dos produtos da Avon. Para finalizar, Preston implantou um novo programa de remuneração chamado 'Liderança'. Esse programa permitia que as representantes de vendas ganhassem mais de 21 por cento em bônus com base nas vendas das representantes recrutadas por elas. Essa venda multinível é comum entre as empresas de vendas diretas. Entretanto, no final de 1991, a Avon acabou com o programa, sob o argumento de que não se encaixava com a cultura da empresa.

Preston acreditava que a Avon negligenciava cerca de dez milhões de clientes antigas e potenciais. Essas clientes queriam comprar produtos Avon, mas a rotatividade da força de vendas fazia com que elas não soubessem como encontrar uma vendedora e fazer seu pedido. Quatorze por cento das mulheres norte-americanas eram responsáveis por um terço das vendas da Avon. Outros 64 por cento eram clientes esporádicas. Essas clientes viam a Avon com bons olhos, mas não compravam seus produtos regularmente. Havia ainda 15 por cento que eram potencialmente receptivas à Avon, mas que não tinham interesse em ser atendidas por uma representante de vendas tradicional da empresa.

Assim, Preston decidiu desenvolver um outro programa, que ele chamou de '*Avon Select*'. Esse programa consistia de um catálogo e um número de telefone para discagem grátis, que permitia a venda direta. Uma pesquisa da Avon revelou que sua cliente média tinha 45 anos e uma renda familiar anual inferior a 30 mil dólares. O objetivo da Avon era alcançar clientes mais jovens com uma renda mais alta. Preston achava que, com o catálogo e o número de discagem gratuita, a empresa cortaria a idade média do cliente para 38 anos e aumentaria a renda familiar para mais de 30 mil dólares. A Avon apoiou o programa lançando uma campanha nacional que trazia o slogan: 'Avon: a loja mais inteligente da cidade'. Para financiar a campanha, a empresa cortou comissões e incentivos de vendas e demitiu muitos executivos.

Como você deve ter imaginado, todas essas mudanças criaram muitos tumultos na Avon. Em um curto período de tempo, a operação norte-americana teve três diretores diferentes. Entretanto, Preston jurou dar continuidade às mudanças. Para manter os clientes, "mudamos e continuaremos mudando", afirmou Preston. Para cumprir sua promessa, ele lançou em 1994 uma campanha de 30 milhões de dólares com o seguinte tema: "*Just another Avon Lady*" ("Mais uma representante Avon"). Pesquisas de marketing mostraram que, apesar de todas as mudanças na Avon, os consumidores ainda pensavam no 'ding-dong' e nas representantes Avon quando se perguntava a eles o que associavam à empresa.

Entre 1992 e 1996, as vendas e os lucros da Avon cresceram lentamente, mas com regularidade, orientadas principalmente por vendas nos mercados internacionais. Então, em 1997, a Avon anunciou o que poderia ser a sua mudança mais radical. Ela anunciou que logo, logo tentaria vender seus produtos através de lojas de varejo. Apesar de a empresa utilizar lojas de varejo em alguns mercados internacionais há anos, essa abordagem consistia numa novidade para o mercado norte-americano. Preston argumentou que muitas clientes simplesmente não tinham interesse em comprar através de venda pessoal. Para acalmar as 440 mil representantes de vendas da empresa, a Avon disse que estudava dar a elas alguma participação no novo negócio, fosse por meio de

franchising ou de referências das lojas. Ela também anunciou que diminuiria em 30 por cento sua linha de produtos, para alocar seus recursos de marketing em menos produtos, buscar a transformação das diversas marcas de produtos cosméticos e de cuidado para a pele em marcas globais e padronizar seus esforços promocionais, utilizando as mesmas promoções para seus produtos no mundo todo.

Alcance global

O alcance global da Avon e suas 2,3 milhões de representantes de vendas no mundo todo não passaram despercebidos por outras empresas em busca do mercado global. A Mattel, Inc. anunciou em 1997 que firmaria uma parceria com a Avon permitindo que suas representantes vendessem a boneca Barbie. Em um teste feito em 1996, a Avon vendeu o equivalente a 43 milhões de dólares de duas versões de Barbie, além um milhão de dólares de outra versão em apenas duas semanas. Segundo Andrea Jung, diretora de marketing global da Avon: “Nosso poderoso canal de distribuição combinado com a poderosa marca deles gera uma oportunidade imensa”.

Empresas como a Mattel são atraídas para forças de vendas diretas como a da Avon por diversos motivos. Em mercados internacionais, se as empresas utilizam uma força de vendas direta, não precisam depender dos varejistas. Além disso, em muitos países em desenvolvimento, ser uma representante de vendas direta pode ser um emprego muito atraente para muitas mulheres, o que facilita o recrutamento. Mas há problemas. A rotatividade freqüentemente é alta, e muitas representantes de vendas não são realmente comprometidas com a empresa. Além disso, muitas não têm treinamento formal em negócios ou as habilidades básicas necessárias para desempenhar suas funções.

Apesar de a Avon e a Mattel limitarem a distribuição inicialmente ao mercado norte-americano, elas planejavam ter representantes Avon vendendo bonecas Barbie na China na primavera de 1998. A Mattel lançaria uma ‘Barbie internacional’, mas ela não pareceria oriental. Um teste anterior no Japão havia mostrado à Mattel que as orientais preferiam a Barbie com padrão norte-americano. A Avon também planejou lançar uma linha de cosméticos e perfumes da Barbie para garotas nos Estados Unidos e em outros países.

No entanto, no início de 1998, o governo chinês acabou com os planos da Avon, proibindo as vendas diretas em todo o país. Os oficiais do governo estariam reagindo a denúncias sobre falsos planos de vendas, nos quais as vendedoras enganavam as inocentes clientes, fazendo com que elas gastassem suas economias com produtos de baixo preço e qualidade inferior. Além disso, os oficiais acreditavam que as empresas de vendas diretas utilizavam suas reuniões de vendas para iniciar sociedades secretas e vender produtos contrabandeados e falsificados.

A proibição gerou protestos de empresas atingidas, como a Avon, a Mary Kay e a Amway. Até mesmo o governo dos Estados Unidos protestou. Além disso, milhares de vendedoras protestaram em muitas cidades chinesas contra a perda de seu emprego. Entretanto, em meados de junho de 1998, a Avon foi bem-sucedida em sua negociação com o governo chinês e reiniciou seus negócios no país. A Avon concordou em operar como um atacadista, vendendo seus produtos para lojas de

varejo e convertendo suas 75 centrais em *outlets*. O novo acordo levou as 50 mil representantes de vendas da Avon a perder seu emprego.

Apesar dos obstáculos, a Avon e outras empresas estão confiantes em entrar no mercado chinês. A China foi responsável por cerca de apenas 1,5 por cento das vendas da Avon em 1998, mas seu potencial é enorme. Muitos consumidores chineses têm pouco dinheiro, não possuem cartão de crédito, não têm telefone e nenhuma maneira direta de obter mercadorias. Os meios de distribuição mais comuns são o correio, a entrega de porta em porta e a distribuição na rua. Há também algumas bases de dados de clientes que podem ser utilizadas em ações de marketing direto.

No entanto, a população chinesa está se tornando um grupo perspicaz que prefere produtos de qualidade que atendam a suas necessidades. Os clientes chineses acreditam que promoções agressivas barateiam o produto. Eles gostam dos produtos fabricados nos Estados Unidos, que as empresas promovem de maneira elegante, e gostam particularmente de cosméticos, jóias e produtos ligados ao entretenimento, especialmente se forem associados a celebridades.

Os profissionais de marketing direto também estão aprendendo que não devem ver a China como um único mercado. O estereótipo do 1,3 bilhão de pessoas de baixa renda que vive na zona rural simplesmente não é verdadeiro. A China tem a maior população urbana do mundo. Em 2000, profissionais de marketing perceberam que o verdadeiro mercado chinês é constituído por 400 milhões de consumidores que vivem em um conjunto de centros urbanos na costa chinesa.

A Avon mostrou sua disposição de mudar e enfrentar desafios. Levar a Barbie para a China é apenas o desafio mais recente.

QUESTÕES

1. Quais participantes no microambiente e quais forças no macroambiente da Avon foram importantes para moldar suas estratégias de marketing?
2. Quais fatores microambientais e macroambientais a Avon e a Mattel devem considerar à medida que entram em mercados internacionais?
3. Analise a estratégia de marketing da Avon nos Estados Unidos. Quais recomendações você daria para ajudar a Avon a melhorar sua estratégia de marketing nos Estados Unidos?
4. Analise a estratégia de marketing da Avon nos mercados internacionais. Quais recomendações você daria para ajudar a Avon a melhorar sua estratégia de marketing no mercado internacional, principalmente na China?