



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação

**Comunicação e os novos papéis sociais da mulher:
o caso do reposicionamento da Avon.**

Ana Carolina R. Silva

**Rio de Janeiro
2007**

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Escola de Comunicação

Comunicação e os novos papéis sociais da mulher: o caso do reposicionamento da Avon.

Ana Carolina R. Silva

Monografia apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à conclusão do curso de Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientador:
Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky

Rio de Janeiro
2007

SILVA, Ana Carolina R.

Comunicação e os novos papéis sociais da mulher: o caso do repositionamento da Avon / Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2007. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

91 f. 25 il.

1. Posicionamento. 2. Avon. 3. Composto de comunicação. 4. Mulher e sociedade. 5. Venda pessoal. I. Eduardo Refkalefsky (Orient.). II. ECO/UFRJ. III. Publicidade e Propaganda. IV. Título.

Comunicação e os novos papéis sociais da mulher: o caso do reposicionamento da Avon.

Ana Carolina R. Silva

Monografia submetida ao corpo docente da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Banca Examinadora:

Professor Doutor Eduardo Refkalefsky – Orientador

Professora Claudete Lima

Professor Sebastião Amoedo

Aprovada em: ___ / ___ / ___

Nota: _____

SILVA, Ana Carolina R. **Comunicação e os novos papéis sociais da mulher:** o caso do reposicionamento da Avon. Orientador: Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2007. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda). 91 f.

RESUMO

O trabalho proposto é um estudo de caso do reposicionamento da *Avon Products, Inc.* no início dos anos 90 e seus reflexos na subsidiária brasileira. O reposicionamento da empresa faz-se necessário quando a empresa percebe, mesmo que tardiamente, que seu público-alvo se transforma: a partir dos anos 70, com a entrada da mulher no mercado de trabalho, a empresa encontra cada vez menos mulheres dispostas a trabalhar meio expediente, e as vendedoras passam a não encontrar suas clientes em casa. O estudo traz um breve histórico da empresa, no mundo e no Brasil, e outros fatores responsáveis pela necessidade de se reformular sua comunicação. Faz uma revisão teórica sobre os conceitos envolvidos no estudo para avaliar os métodos da empresa: o conceito de vendas pessoais, de posicionamento e suas aplicações, composto de comunicação no contexto da Avon e a mudança de papéis da mulher na sociedade e suas consequências no ambiente de mercado. O estudo foca o novo composto de comunicação, desenvolvido tendo em vista essa nova realidade da mulher. O estudo aborda, também, a eficácia do novo posicionamento adotado.

SILVA, Ana Carolina R.. **Communication and women's new social roles:** the Avon's repositioning case. Advisor: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2007. Final Paper (Graduation in Social Communication – qualification in Publicity). 91 p.

ABSTRACT

The current paper is the *Avon Products, Inc.* repositioning case study, at the beginning of the nineties and its consequences in the Brazilian subsidiary. The company's repositioning becomes necessary when it perceives, although too late, that its target transforms itself: after the seventies, with the female entrance in the work market, the company cannot find the same amount of women inclined to a part-time job, and the salesladies cannot find their clients at home anymore. The study brings a brief report of the company, worldwide and in Brazil, and the factors that make necessary the reformulation of its communication. It makes a theoretical revision on the involved concepts in the study to evaluate the methods of the company: personal selling and repositioning concepts and its applicabilities, communication mix in Avon's context and women's changing roles in the society and its consequences for market environment. The study focuses on the new communication mix, developed to face this new women's reality. The study also approaches the effectiveness of the new adopted positioning.

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO	7
I.1 Objeto de estudo e objetivos da pesquisa	7
I.2 Justificativa	8
I.3 Revisão de literatura e organização do estudo	10
I.4 Metodologia	11
II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
II.1 Venda pessoal e marketing multinível	13
II.2 Composto ou <i>Mix</i> de Comunicação	16
II.3 Posicionamento	19
II.4 A mulher e a sociedade	23
II.5 Comunicação para a mulher	36
III O CASO AVON	42
III.1 Avon Products, Inc.	42
III.2 Avon Cosméticos Brasil	58
IV CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	76
ANEXOS	83
Anexo 1 - Anúncio de revista, página dupla, 1994	84
Anexo 2 - Anúncio de revista, página dupla, 1995	85
Anexo 3 - Outdoor, 1995	86
Anexo 4 - Anúncio de revista, página dupla, 1996	87
Anexo 5 - Anúncio de revista, página dupla, 1994	88
Anexo 6 - Anúncio de revista, página dupla, 1994	89
Anexo 7 - Anúncio de revista, página dupla, 1995	90
Anexo 8 - Anúncio de revista, página única, 1993	91

I INTRODUÇÃO

Durante 107 anos, um exército de “mulheres Avon” vende cosméticos e perfumes da empresa diretamente a suas amigas e vizinhas. A estratégia da Avon funciona bem ao oferecer às suas clientes conveniência e aconselhamento pessoal sobre cuidados de beleza. Nas décadas de 1970 e 1980, entretanto, mudanças ambientais e culturais ameaçam a estratégia tradicional da Avon.

James E. Preston assume em 1988, e tem que enfrentar diversas ameaças à operação da companhia, além da desaceleração da economia americana no início da década de 90. Ele também reformula completamente os negócios e as estratégias de marketing da empresa. Em primeiro lugar, Preston reconcentra os negócios principais da empresa, corta preços, entra em mercados estrangeiros com os perfumes Giorgio, mais sofisticados, e revê o seu programa de compensação à força de vendas.

Em seguida, Preston volta-se para a estratégia promocional. Ele recupera os níveis de investimento em propaganda, para então desenvolver um catálogo que promove vendas por mala direta. A Avon passa a direcionar-se para atender preferencialmente clientes mais jovens e mais afluentes. O programa de catálogo tem o suporte de uma nova campanha de mídia impressa, que traz o slogan “Avon — A loja mais inteligente da cidade”. Também é lançada uma série de comerciais de televisão em 1993, os primeiros desde 1988. Esses comerciais incentivavam as mulheres a usar um número de telefone de discagem gratuita para encomendar produtos da Avon.

A nova estratégia da Avon corre o risco de alienar uma parcela de sua força de vendas, enquanto concorrentes como a *Mary Kay* anunciam novos programas de compensação à força de vendas. No entanto, tendo que encarar vendas e lucros declinantes, a Avon percebe que tem que reformular sua estratégia promocional.

I.1 Objeto de estudo e objetivos da pesquisa

O reposicionamento da Avon nos mercados norte-americano e brasileiro — processo iniciado no fim dos anos 80 e início dos anos 90 como reflexo das medidas postas em prática em todo o mundo — é o objeto do estudo proposto. A pesquisa busca entender como a Avon Products, Inc. e a Avon Cosméticos Brasil agem, cada uma à sua

maneira, para contornar a crise iniciada nos anos de 1970 e 80, causada pelos novos papéis da mulher na sociedade brasileira, sob a perspectiva da comunicação e a eficácia das estratégias adotadas no início dos anos 90. Devido a peculiaridades regionais, cada empresa encontra suas soluções e as implementa diferentemente em seus respectivos mercados.

I.1.1 Objetivo principal

O presente estudo procura avaliar a eficácia das estratégias adotadas pela Avon face às transformações por que passa seu público-alvo.

I.1.2 Objetivos específicos

- Entender como a Avon implementa a política de venda multicanal sem ameaçar seu modelo tradicional.
- Entender como um novo *mix* de comunicação pode solucionar a questão que a transformação dos hábitos do público-alvo traz à empresa.
- Entender como as peculiaridades da mulher brasileira são determinantes no reposicionamento da Avon na subsidiária local.

I.2 Justificativa

A escolha da Avon surge de um caso do livro “Princípios de Marketing”, de KOTLER e ARMSTRONG (1995), que se mostra interessante na medida em que relata um problema de comunicação de uma empresa que atua mundialmente — líder mundial em venda direta, marca de cosméticos mais vendida globalmente e presente em mais de 140 países — e incentiva um estudo das estratégias elaboradas para resolvê-lo. A decisão pela abordagem comparada entre EUA e Brasil é justificada, além dos motivos óbvios de facilitação da pesquisa, pelo desempenho das unidades: são a primeira e a segunda maiores operações da empresa — respectivamente —, sendo que a operação brasileira tem um milhão de revendedoras.

A relevância do tema “beleza” é evidenciada pelo próprio mercado, pois se trata de um setor da indústria que cresce a cada ano em todo o mundo, especialmente no Brasil, acima do crescimento médio da economia. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), em 2006, a indústria fatura R\$ 17,5 bilhões — 13,5% a mais que em 2005 —, apresentando um crescimento médio de 11,5% do setor nos últimos cinco anos, enquanto a indústria geral cresce 3,4% e o produto interno bruto (PIB), 2,5%. Ainda de acordo com a ABIHPEC, o número de fabricantes do setor cresce 6,6% entre 2005 e 2006. São 1.494 empresas do setor atuando no país, sendo que 15 são de grande porte e representam 72,8% do faturamento total.

Em relação ao mercado mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, de acordo com dados do *Euromonitor* de 2006, o Brasil ocupa a terceira posição. É o segundo mercado em desodorantes, produtos infantis e perfumaria; terceiro em produtos para cabelo; quarto em produtos masculinos e higiene oral; quinto em banho; sexto em proteção solar; sétimo em cosméticos; oitavo em pele; e nono em depilatórios.

A importância do tema também pode ser verificada nos dados sobre as oportunidades de trabalho geradas pelo setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta (ABEVD), em 2006, só nas vendas diretas, são 1.644.600 representantes com renda média anual de R\$ 2.113,00 — o equivalente à população de Curitiba e quase o mesmo número de profissionais em atividade na construção civil —, apresentando crescimento de 222,5% em relação ao ano de 1994 — crescimento médio anual de 10,2%. O Brasil é o quinto no *ranking* mundial de vendas diretas — atrás dos Estados Unidos, Japão, Coréia do Sul e Alemanha —, sendo que os segmentos de higiene pessoal e cosméticos são responsáveis por 88% desse mercado no país. Inversamente, 26,4% do faturamento do segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos de 2005 é fruto de vendas diretas.

Ainda de acordo com a ABEVD, o setor de vendas diretas movimenta R\$ 14,5 bilhões e comercializa 1,2 bilhões de produtos em 2006. Além disso, 94% dos revendedores da categoria são do sexo feminino, 42% têm entre 18 e 34 anos e 45% têm o ensino médio completo. O número de revendedores — 1,6 milhão — cresce 9,6% em relação a 2005, enquanto o varejo tradicional cresce 7,5% no mesmo intervalo.

I.3 Revisão de literatura e organização do estudo

A introdução deste estudo apresenta o objeto de estudo, os objetivos do mesmo, a razão de escolha do tema, razão da metodologia adotada e uma breve apresentação da divisão do trabalho.

Na fundamentação teórica, são abordadas questões diretamente relacionadas ao tema proposto e que orientaram a pesquisa, a saber: 1) *Venda Pessoal e Marketing Multinível* — conceituação, características dessa modalidade de venda, vantagens e desvantagens; 2) *Composto ou Mix de Comunicação* — definição dos conceitos relacionados ao composto de comunicação, a decisão do composto promocional e os fatores que influenciam a escolha das ferramentas de promoção¹: propaganda, promoção de vendas, eventos/experiências, relações públicas, vendas pessoais e marketing direto; 3) *Posicionamento* — estratégias de desenvolvimento de oferta de produtos e de construção de imagem de uma empresa, de maneira a fazê-la ocupar uma posição competitiva, diferenciada e significativa em relação à concorrência nas mentes dos consumidores; 4) *Mulher e a Sociedade* — papéis femininos no mundo contemporâneo, como se dão as conquistas sociais das mulheres e os desdobramentos em seu dia-a-dia, principalmente no que tange à sua participação na população economicamente ativa e os conflitos então gerados, a questão do consumo feminino no contexto do seu novo estilo de vida em que ocorre uma multiplicação de papéis e, consequentemente, uma proliferação de tarefas a realizar em seu cotidiano; e 5) *Comunicação para a mulher* — particularidades que justificam a abordagem específica, as diversas “mulheres-alvo” e seus desejos e aspirações.

A terceira unidade — o caso Avon —, na primeira parte, traz um panorama da Avon Products, Inc., desde sua fundação até hoje, dando ênfase ao período de reposicionamento que se pretende analisar — entre 1988 e 1995. Nesta seção, são essenciais e amplamente utilizados como base, além da análise de matérias, entrevistas e relatórios financeiros, o livro “Avon: a história da primeira empresa do mundo voltada para a mulher”, de Laura Klepacki (2006). Já na segunda parte da mesma terceira unidade, é feito um panorama análogo ao da segunda seção em relação à subsidiária

¹ Entendem-se como *promoção*, neste estudo, todas as formas de comunicação utilizadas para informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre produtos e marcas, não confundindo com a promoção de vendas, que constitui uma das diversas formas de *promover* produtos e marcas.

brasileira — Avon Cosméticos Brasil —, dando a mesma ênfase ao período de reposicionamento. Para isso, são largamente utilizados anúncios da Avon no país, reportagens, entrevistas e a pesquisa de CASTILHO (2005) com revendedoras brasileiras.

Na quarta e última unidade, são feitas as considerações finais da análise do caso proposto. Posteriormente, na bibliografia e no anexo, são citadas as fontes de informação analisadas e incluídos alguns dos materiais utilizados para a realização do estudo.

I.4 Metodologia

Para o objetivo principal deste trabalho, fazem-se necessários alguns procedimentos:

- Análise histórica da Avon no mundo e nos Estados Unidos.
- Análise histórica no Brasil.
- Levantamento bibliográfico sobre o modelo de Vendas Pessoais, sobre o conceito de Posicionamento e de Composto de Comunicação.
- Levantamento das mudanças da sociedade relacionadas aos papéis da mulher para realizar a análise das estratégias adotadas pela Avon.
- Pesquisa acerca da comunicação especificamente voltada para o público feminino para avaliar as estratégias adotadas.

Tendo em vista a necessidade de se realizar tais procedimentos, a metodologia de pesquisa considerada mais apropriada é o estudo de caso, ferramenta qualitativa de análise que pode ser definida, de maneira genérica, como a descrição de uma situação administrativa através da interpretação do pesquisador. Ela se diferencia de outros métodos pela capacidade de lidar com uma grande variedade de evidências, como documentos, dados financeiros, planos de negócios, reportagens, entrevistas, artefatos, observações *etc.*, dando um “retrato” mais completo do objeto estudado (BONOMA, 1985, p.203). Segundo YIN (1994), estudos de caso são a estratégia mais indicada quando se quer entender o “como” e o “por que” de um acontecimento, quando o

pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando esse evento é contemporâneo e inserido em um contexto da vida real.

De acordo com DUARTE (2005), o estudo de caso é um método que ajuda a compreender fenômenos sociais complexos, tanto individuais quanto organizacionais, e abrange as peculiaridades que tornam único o objeto da pesquisa, diferenciando-o de demais casos.

Uma vez que uma das maneiras de estudar um fenômeno na sua totalidade é juntar uma grande variedade de dados sobre ela (GOODE; HATT, 1979, p. 424), conforme já colocado por Bonoma, é feito neste estudo uma pesquisa de dados secundários, como matérias dos principais jornais e revistas de negócios, relatórios de desempenho anual, pesquisas da Avon e de associações do setor e peças publicitárias produzidas para a empresa na época do reposicionamento, isto é, em 1993.

II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para desenvolver o caso proposto, faz-se necessário rever conceitos como o de venda pessoal, composto de comunicação, posicionamento, a questão feminina e a comunicação para a mulher, que são apresentados a seguir.

II.1 Venda pessoal e Marketing multinível

Conhecida também como *venda multinível* ou *marketing de rede*, a venda pessoal é um tipo de varejo sem loja onde o produtor vende diretamente ao consumidor final, seja de porta em porta ou em reuniões domiciliares, através da demonstração dos produtos e anotação de encomendas por representantes da empresa, que buscam clientes e negociam em nome do fabricante, sem possuir direito sobre os produtos, e ganham uma porcentagem sobre o valor dos pedidos. O representante também tem a função de solucionar os problemas do cliente, escutando-o, identificando sua necessidade e oferecendo uma solução adequada.

O representante é o elo entre o fabricante e o consumidor. Mas por sua vez também deve ser enxergado pela empresa como um consumidor, identificando suas necessidades e oferecendo-lhe benefícios pelas vendas. Esses vendedores precisam de estímulos, de forma a alcançar um alto desempenho. Segundo KOTLER e KELLER, a maioria dos profissionais de marketing acredita que, quanto mais alta for a motivação do vendedor, maior será seu esforço. Um esforço maior conduz a um desempenho melhor, um desempenho melhor leva a maiores recompensas, maiores recompensas levam a maior satisfação, e maior satisfação reforça a motivação (KOTLER; KELLER, 2006, p.624).

A escolha da empresa pelo canal de venda direta esbarra na questão do controle. Representante e empresa são parceiros na busca da satisfação do cliente, mas também visam à maximização dos próprios lucros. O representante costuma trabalhar sozinho, tem horários irregulares, pode não dominar informações técnicas dos produtos ou não utilizar de forma satisfatória o material de promoção.

Segundo CASTILHO (2005), os indivíduos optam por trabalhar com a venda direta por variadas razões: oportunidade de estabelecer laços de amizade, no caso entre

vendedor e cliente; maior liberdade em relação ao horário e o tempo a ser dedicado à venda; possibilidade de conciliar o trabalho de venda com uma outra ocupação. Além disso, para ser revendedor não é preciso nenhum conhecimento específico ou experiência, facilitando a adesão de muitos a esse estilo de comércio.

Um outro aspecto interessante sobre a venda pessoal refere-se a sua relação direta com os fundamentos do chamado *marketing boca-a-boca*. Através dessa estratégia, empresas identificam os consumidores que podem ser considerados lançadores de tendências de cada comunidade e os convencem a falar bem de suas marcas em seu meio social (amigos, familiares, admiradores etc.). Esse lançador de tendência é uma pessoa que recebe a mensagem da marca e a espalha a novos portadores, que a levam a outras pessoas de sua comunidade e assim sucessivamente. Esses indivíduos, denominados *alfa* por ZANDL e LEONARD (1992), são exímios comunicadores e formadores de opinião, influenciando em menos ou maior escala os membros de seu ciclo social. Desta forma, um “revendedor-*alfa*” tem muito mais crédito do que qualquer outro meio impessoal de venda e propaganda entre seus amigos, vizinhos e clientes.

Um estudo conduzido no Reino Unido em 2004 (*apud* CASTILHO, 2005) revela que a maior parte dos vendedores vinculados às organizações de venda direta é de mulheres que trabalham em meio período. As análises também mostram um curioso movimento no mercado de trabalho: enquanto o número de trabalhadores autônomos aumenta, a quantidade de trabalhadores formalmente vinculados a uma empresa qualquer diminui. Isso ocorre em parte porque, ao optar pelo uso de trabalhadores autônomos, os custos com taxas e encargos trabalhistas não existem, e o pagamento dessa mão-de-obra é feita com base nas vendas. A maior parte das organizações de venda direta do mundo não oferece remuneração fixa, tampouco vínculo empregatício formal com os revendedores.

Outra questão é a relação entre a eficácia do canal de acordo com o ciclo de vida do produto. No ambiente de mercado competitivo, é inevitável que com o tempo a estrutura do canal se modifique. Isso pode ocorrer quando o canal de distribuição não funciona como planejado, quando os padrões de compra do consumidor mudam, quando o mercado é ampliado, quando surgem novos concorrentes ou canais de distribuição ou quando o produto chega aos últimos estágios do seu ciclo de vida. É necessário revisar a estratégia de canal sempre que surge uma discrepância entre o sistema de distribuição

vigente e o sistema ideal que satisfaz as necessidades e os desejos do consumidor (KOTLER; KELLER, 2006).

Uma modificação relacionada ao canal, resultante da proliferação e complexidade do mercado consumidor, é a decisão das empresas em utilizar dois ou mais canais para atingir diferentes segmentos de clientes: é o chamado *marketing multicanal*. Esse sistema pode aumentar a cobertura de mercado, diminuir os custos de canal e permitir uma venda mais personalizada. Entretanto, a multiplicidade de canais pode trazer problemas de conflito: os canais podem competir pelos mesmos clientes. Para evitar o *conflito multicanal*, pode-se planejar a arquitetura do canal de forma que cada um complemente o outro: o vendedor se concentra em fechar as vendas, enquanto os outros canais (telemarketing, internet, mala direta etc) servem de suporte à mesma venda. De acordo com KOTLER e KELLER (2006), um dos mais importantes mecanismos para gerenciar um conflito multicanal é a adoção das metas superordenadas: “os membros do canal chegam a um acordo sobre a meta fundamental que estão buscando juntos, seja sobrevivência ou participação de mercado, seja alta qualidade ou satisfação do cliente”. Ainda segundo os autores, adota-se essa atitude “quando o canal enfrenta uma ameaça externa, como um canal concorrente mais eficiente, legislação adversa ou uma modificação nos desejos do consumidor” (KOTLER; KELLER, 2006, p.488).

A questão das novas tecnologias na elaboração da política de canal de vendas a ser adotado por uma empresa é polêmica. Teme-se que a adoção de um novo canal possa causar conflito e insatisfação por parte da força de vendas, mas, ao mesmo tempo, teme-se a perda de mercado para o concorrente que decidiu arriscar. De acordo com KOTLER e KELLER (2006), há três formas de se evitar a insatisfação dos intermediários de venda: 1) oferecer marcas ou produtos diferentes em cada canal; 2) oferecer aos revendedores comissões maiores para compensar a perda de clientes presenciais; 3) delegar a entrega e a cobrança dos pedidos feitos em canais alternativos aos revendedores.

Para as organizações que operam através da venda pessoal, a questão do avanço tecnológico é especialmente delicada. Uma vez que o contato pessoal entre vendedor e consumidor pode constituir-se em um diferencial, a decisão de se incluir um canal de venda direta como a internet, por exemplo, torna-se bastante complicada para uma empresa. Desta forma, cabe a esta decidir se é vantajoso lançar mão dessa estratégia.

Existem várias organizações de venda direta atuando no Brasil: a *Avon*, desde 1959; a *Natura* e a *Stanley Home*, desde 1969; começando em 1970, a *Chrystian Gray*, a *Jafra* e a *Tupperware*; *Pierre Alexander* em 1981. Nos anos 90, começam a operar no país *Amway*, *Bom Apetite*, *Nature's Sunshine*, *Hermes*, *Yves Rocher*, *Post Haus*, *Herbalife*, *Mary Kay*, *DeMillus* e *Nu Skin*.

II.2 Composto ou *Mix* de Comunicação

Outro conceito indispensável para este estudo diz respeito ao planejamento da comunicação de marketing. Aqui se usa o conceito de KOTLER e KELLER (2006, p. 532):

A *comunicação de marketing* é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores — direta ou indiretamente — sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa a “voz” da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores.

De acordo com os mesmos autores, o *mix* de comunicação é composto por seis formas essenciais de comunicação: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais.

Entende-se por **propaganda** qualquer forma paga de apresentação e promoção impessoal de idéias, produtos ou serviços por um anunciante identificado. Possui a vantagem da penetração, pois permite que a mensagem seja repetida e mais facilmente recebida pelo consumidor, além de possibilitar a exposição da empresa e seus produtos de forma criativa e não cobrar a atenção forçada do público. São exemplos de propaganda anúncios impressos (jornais e revistas, por exemplo) e eletrônicos (televisão, rádio, internet), parte externa e encartes de embalagens, filmes, manuais, cartazes e folhetos, catálogos, *outdoors*, painéis, displays em ponto-de-venda, material audiovisual, símbolos e logotipos e fitas de vídeo.

Promoção de vendas constitui-se de ações de incentivo de curto prazo que estimulam a experimentação ou compra de um produto ou serviço. São largamente utilizadas para chamar atenção ao lançamento de um produto ou aumentar vendas em

declínio. Concursos e sorteios, prêmios, brindes, amostragens, feiras setoriais, exposições, demonstrações, cupons, reembolsos parciais, financiamentos facilitados, concessões de troca, programas de fidelização e promoções em ponto-de-venda são algumas modalidades de promoção de vendas.

Na busca de promover de forma mais implícita um maior envolvimento do consumidor com a marca através de ocasiões especiais, patrocinam-se **eventos e experiências**. São exemplos o patrocínio em esportes, entretenimento, festivais, artes, causas, passeio em fábricas, museus corporativos e atividades de rua. Cria-se um ambiente que gera ou reforça inclinação à compra de um produto. De acordo com KOTLER e KELLER (2006), um evento ideal é aquele cujo público corresponde ao segmento que se deseja atingir, que gera atenção favorável, que é singular, porém não comprometido com muitos patrocinadores, que dá apoio a ações de marketing auxiliares e que reflete ou aprimora a imagem da marca ou da empresa do patrocinador.

Ações de **relações públicas (RP)** e assessoria de imprensa têm função principal de proteger ou promover a imagem de uma empresa ou de seus produtos, dando apoio a lançamentos, ao reposicionamento de um produto, à captação de interesse por uma categoria de produto, influenciando grupos específicos, lidando com crises deflagradas por problemas públicos de um produto e criando uma imagem da empresa que se refletira favoravelmente nos produtos. Têm a vantagem da alta credibilidade, uma vez que matérias e artigos em jornal são mais autênticos e confiáveis para os leitores do que um anúncio. Ações de RP podem ainda atingir clientes potenciais que costumam evitar a propaganda convencional e vendedores. Isso pode ser feito através de *kits* para a imprensa, palestras, seminários, relatórios anuais, doações, publicações, relações com a comunidade, *lobby*, mídia de identidade empresarial e revistas corporativas.

O **marketing direto** busca comunicar por canais diretos ao consumidor final. É o oferecimento de produtos e serviços, sem intermediários de marketing, através de catálogos (enviados por correspondência a clientes selecionados, e que contêm todos os produtos), mala direta (envio por correspondência a clientes específicos de uma oferta especial, um anúncio ou lembrete), *telemarketing* (uso de operadores para atrair novos clientes, contatar clientes atuais, medir o nível de satisfação e/ou receber pedidos por telefone), vendas pela televisão, mala direta via fax, e-mail e correio de voz. Permite apelo mais personalizado, com mensagens sob medida para o endereçado, além de ser

bastante interativo e apresentar uma alternativa às compras no varejo, muitas vezes pouco conveniente devido à necessidade de sair de casa (gasto com transporte, possíveis congestionamentos no trânsito, problemas de estacionamento) para efetuar compras no varejo tradicional (atendimento por vezes inadequado, filas de caixas), que requer o tempo do consumidor.

Finalmente nas **vendas pessoais**, conforme observado anteriormente, a interação é face a face com o cliente: apresentam-se produtos, responde-se a perguntas e tiram-se os pedidos. Essa ferramenta permite observar as reações do cliente de forma imediata, cria relacionamentos entre o vendedor e o cliente — desde o meramente profissional até o afetivo — e torna o comprador mais vulnerável aos argumentos do vendedor, sendo assim mais suscetível à compra. É realizado através das apresentações propriamente ditas de vendas, reuniões, programas de incentivo, amostras e feiras e exposições.

Ainda segundo KOTLER e KELLER (2006), o desenvolvimento de uma comunicação eficaz deve respeitar oito etapas: identificação do público-alvo, determinação dos objetivos, elaboração da mensagem, seleção dos canais de comunicação (pessoais e/ou não pessoais), estabelecimento do orçamento, decisão sobre o *mix* de comunicação, mensuração dos resultados da comunicação e gerenciamento da comunicação integrada de marketing. Identificar o público-alvo é fundamental para que o comunicador construa a mensagem. Esse público pode ser o comprador em potencial, usuários do produto ou pessoas que exercem alguma influência na decisão de compra. A empresa precisa conhecer seu consumidor para saber o que, como, quando, onde e para quem falar. Uma pesquisa de mercado é indispensável, pois determina que tipo de apelo de venda funciona melhor entre o público-alvo.

Decidir sobre o *mix* de comunicação significa distribuir a verba promocional da empresa entre os seis meios vistos anteriormente. O peso de cada meio, seja pessoal ou não pessoal, varia muito e pode apresentar um número infinidável de combinações, que irão depender das vantagens e custos específicos de cada ferramenta promocional, da classificação da empresa no mercado, do tipo de mercado do produto, da disposição dos consumidores a comprar e o estágio do ciclo de vida do produto. O *mix* de comunicação tem o objetivo de comunicar uma mensagem coerente e alcançar o máximo impacto.

II.3 Posicionamento

Segundo RIES e TROUT (2002, p. 2), os pais da expressão, posicionamento não é algo que se faz com o produto, mas o que se provoca na mente do consumidor potencial, “você posiciona o produto na mente do cliente potencial”. Trata-se de definir uma diferenciação que seja percebida por esse consumidor. A intenção é que a diferenciação não seja criada, mas, sim, identificada pelo próprio cliente potencial. Desta forma, o posicionamento busca reforçar as associações já existentes na mente do consumidor em relação a uma marca, um produto, uma empresa, uma pessoa ou instituição, a fim de dizer a coisa certa, para a pessoa certa, na ocasião certa.

A utilidade de um programa de posicionamento se faz devido ao excesso de comunicação verificado na sociedade. Diante do bombardeamento de mensagens publicitárias, a mente humana se defende filtrando e descartando a maior parte desse fluxo de informações. O que é aproveitado é justamente aquilo que a mente associa a uma experiência ou conhecimento anterior. Ou seja, o que importa é o que está na mente do cliente potencial: deve-se tomar essas percepções como realidade, utilizando-as para colocar a marca no lugar em que se deseja. Nas palavras de RIES e TROUT (2002, P. 166), “a solução para um problema de posicionamento normalmente é encontrada na mente do cliente potencial e não no produto”.

Segundo os autores, para começar a elaborar um programa de posicionamento, deve-se responder a seis questões. A primeira é quanto à posição que já se ocupa na mente do consumidor potencial. O primeiro passo é olhar dentro do público. Sendo extremamente difícil mudar uma idéia já estabelecida, torna-se mais viável trabalhar com as existentes na cabeça do cliente. Isso pode demandar investimento em pesquisas.

A segunda questão é a do lugar que se deseja ocupar. Deve-se imaginar aonde se quer estar no longo prazo, e isso deve ser feito antes que um concorrente o faça. Na terceira questão, define-se a quem derrotar diante da concorrência: o segredo dos autores é nunca bater de frente, mas, sim, buscar uma posição onde se é o melhor. A questão seguinte busca lembrar que é necessário investir recursos para garantir uma participação na mente dos clientes, uma vez que será preciso falar “mais alto” para se destacar frente ao excesso de comunicação existente e, posteriormente, para manter a posição conquistada. A manutenção dessa posição é justamente a quinta questão, que

parte da premissa de que o posicionamento é um conceito cumulativo, visando a aproveitar a propaganda de longo alcance. Segundo RIES e TROUT, não se deve mudar a estratégia de posicionamento de uma companhia (com raras exceções), mas mudar as táticas de forma a aperfeiçoá-la e ressaltá-la, visando sempre ao longo prazo.

A sexta e última indagação ressalta a importância de se comunicar satisfatoriamente de acordo com a posição determinada. É comum dizer que o posicionamento restringe a criatividade, mas esta só é eficaz quando atende ao objetivo do posicionamento.

É importante também destacar as observações de RIES e TROUT (2002) acerca das mudanças no ambiente, o ciclo de vida do produto e seus reflexos na estratégia de posicionamento. Com a proliferação de produtos e serviços, de mercados, de mídias e do encurtamento do ciclo de vida dos produtos devido à dinâmica do mercado, muitas empresas implementam novas estratégias, buscando acompanhar essas mudanças. Todavia, segundo os autores, deve-se fazer justamente o contrário: é necessário ter em vista um plano a longo prazo, para que, em vez de adaptar-se frente às mudanças, escolha-se a direção certa a seguir. Para eles, “mudar a direção de uma grande empresa é como tentar fazer uma manobra com um avião. Demora um pouco antes que ocorra uma mudança de rumo. E se a manobra não for bem-feita, voltar à rota leva um tempo ainda maior” (RIES; TROUT, 2002, p.212). O ideal é concentrar-se no plano original, mantendo o espaço conquistado.

Segundo a abordagem de KOTLER e KELLER (2006, p. 305), posicionamento é:

Ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto.

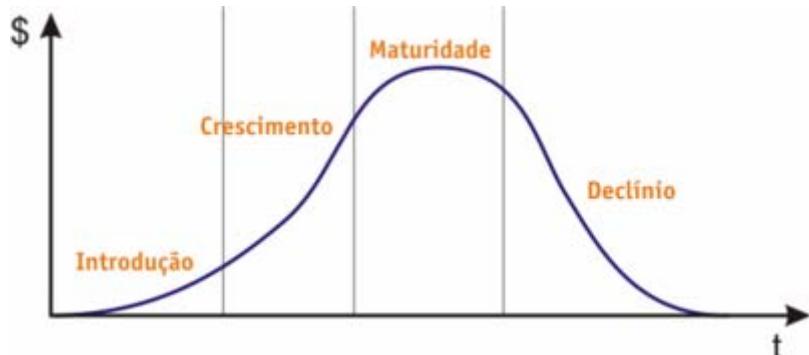
Em uma perspectiva mais técnica, esses autores colocam que é necessário detectar, a partir da identificação do mercado-alvo e da concorrência, uma estrutura de referência competitiva para que se possa posicionar, estabelecendo pontos de paridade e

de diferença essenciais para a criação de associações de marca. O primeiro passo é determinar quem são os concorrentes da categoria, ou seja, aqueles que são seus substitutos próximos. Em seguida, para definir as associações desejadas à marca, devem ser levantados pontos de diferença (benefícios que consumidores atribuem positivamente a uma marca e que acreditam ser exclusivos em relação a outras marcas) e pontos de paridade (associações projetadas nos consumidores que permitem à marca pertencer a uma determinada categoria de produto ou que anulam os pontos de diferença da concorrência) em relação aos concorrentes.

Na busca de vantagem competitiva, pode-se optar entre as seguintes estratégias: diferenciação baseada nas dimensões do produto (formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação e design), em um posicionamento de “qualidade superior”; diferenciação baseada nos funcionários (treinamento de pessoal, de forma a garantir características como competência, gentileza, credibilidade, confiabilidade, presteza e comunicação); diferenciação baseada no canal (vantagem criada pela cobertura, especialidade e desempenho dos canais de distribuição) e diferenciação baseada na imagem (percepção do consumidor quanto à personalidade e proposta de valor do produto, comunicadas de forma emocional através de ampla gama de veículos disponíveis).

Ainda de acordo com KOTLER e KELLER (2006), devido ao ciclo de vida do produto, durante o qual ocorrem mudanças no produto, no mercado e na concorrência, a estratégia de posicionamento e diferenciação deve sofrer modificações. Os produtos têm vida limitada, e suas vendas atravessam estágios diferentes (introdução, crescimento, maturidade e declínio), cada um com seus desafios, problemas e oportunidades. Assim sendo, precisam de estratégias diferentes para cada um desses estágios. O primeiro estágio, de introdução, é marcado por lento crescimento e lucros mínimos, devido principalmente aos gastos em comunicação, uma vez que há a necessidade de informar aos consumidores potenciais um lançamento, de induzi-los à experimentação e garantir a disponibilidade nas lojas. A empresa pioneira em sua categoria geralmente obtém vantagem competitiva. Obtendo êxito, passa ao estágio de crescimento, onde os primeiros usuários adotam o produto e novos consumidores começam a comprá-lo. Os lucros aumentam. Posteriormente chega ao estágio de maturidade, onde o ocorre uma desaceleração nas vendas e estabilização dos lucros.

Gráfico 1 – Ciclo de vida do produto (CVP)



Fonte: **WIKIPEDIA**. Disponível em: pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_do_produto. Acesso em: 18/03/2007.

Diante dessa redução do ritmo de vendas, a empresa pode tentar implementar três tipos de modificação: a modificação do mercado (expandindo o número de clientes entrando em novos segmentos de mercado), modificação do produto (melhoria nas dimensões do produto, acrescentando-lhe novas características) e modificação do programa de marketing (alterando as políticas de preço, praça e promoção). E, finalmente, o estágio de declínio, quando as vendas caem devido a avanços tecnológicos, mudanças no comportamento do consumidor, aumento da concorrência etc. Nesse caso, a empresa pode seguir cinco caminhos diferentes: aumentar o investimento para fortalecer seu posicionamento, manter o nível de investimentos enquanto pairam as incertezas, redistribuindo os investimentos entre segmentos lucrativos e não lucrativos, colher os frutos dos investimentos já feitos para recuperar rapidamente o caixa ou abandonar o negócio.

Em relação às mudanças, KOTLER e KELLER (2006) defendem que, ao longo do ciclo de vida do produto, seu posicionamento deve mudar para acompanhar o mercado, diferentemente da quase imobilidade postulada por RIES e TROUT (2002) quanto ao posicionamento básico.

Além das abordagens de RIES e TROUT (2002) e de KOTLER e KELLER (2006), há uma proposta de estrutura de posicionamento chamada *disciplinas de valor*, criada por TREACY e WIESERMA (1998). Segundo os autores, “o sucesso das empresas é uma simples consequência de elas estarem vendendo aquilo que seus

clientes desejam, ou seja, pelo menos um componente de valor que é oferecido em nível de excelência e que os concorrentes não conseguem oferecer” (TREACY e WIESERMA, 1998, p.19). Dentro de determinada categoria, uma empresa opta por uma entre três proposições de valor: pode oferecer *liderança de produto*, ser de *excelência operacional* ou a empresa de maior *intimidade com o cliente*. A escolha da disciplina admite a existência de três tipos de cliente: os que preferem a empresa de tecnologia mais moderna (liderança de produto), os que desejam um bom desempenho (excelência operacional) e aqueles que preferem a companhia que preza pelo atendimento de suas necessidades (proximidade com o cliente).

Treacy e Wieserma observam que é muito difícil que uma empresa seja a melhor em mais de uma das áreas citadas, uma vez que cada posicionamento exige estratégias distintas e que podem ser conflitantes. Desta forma, a empresa deve seguir quatro regras: tornar-se a melhor em uma das disciplinas de valor, ter um desempenho satisfatório nas demais disciplinas, manter seu destaque na disciplina escolhida para proteger-se da concorrência e aperfeiçoar as demais disciplinas para acompanhar a concorrência.

II.4 A mulher e a sociedade

“Não se nasce mulher, torna-se mulher.”

Simone de Beauvoir

A fim de analisar a questão das mudanças sociais que provocam a mudança dos hábitos femininos em todo o mundo, é feita aqui uma retomada histórica dos fatos mais relevantes em relação à mulher e seus respectivos papéis na sociedade. Para tanto, esta parte do trabalho se apóia basicamente nas pesquisas de PACHECO (1994) e PIMENTA (1986).

II.4.1 Origem das mudanças

Nas últimas décadas, o papel social feminino tem sofrido diversas alterações, e muitas delas podem ser atribuídas aos movimentos feministas surgidos nos Estados Unidos e em alguns países da Europa durante os anos 60. Esses movimentos começam a

contestar a condição social feminina, há tanto tempo imposta à mulher, limitando o seu papel ao de mãe e esposa. Ao questionar a identidade feminina e negar o social como naturalmente dado, o feminismo traz a possibilidade de a mulher pensar a sua condição não mais como um destino biológico predeterminado, mas como uma situação socialmente instituída.

A expansão de seus direitos civis e políticos e sua participação no mundo público são conquistas que podem ser atribuídas especialmente aos movimentos de liberação das mulheres, que proliferaram na segunda metade do século passado em quase todas as partes do mundo. Ao questionar a condição da mulher na sociedade, o feminismo coloca com muita clareza e força a discussão sobre questões específicas do gênero, com destaque às desigualdades existentes entre homens e mulheres no mundo público e privado. As feministas buscam uma mudança na forma tradicional da organização social. Ansiosas por ampliar seus espaços de atuação, lutam pelo direito de fazer suas próprias escolhas e de não ser mais subjugadas ao domínio masculino. Em suma, lutam por uma sociedade mais justa onde todos, independentemente do sexo, têm os mesmos direitos.

Antes dos movimentos feministas dos anos 60 e 70, há dois momentos cruciais do processo de inclusão das mulheres no mundo público e que dão força aos movimentos citados. O primeiro deles é a Revolução Industrial, ainda no século XIX, quando um enorme contingente de operárias, devido à demanda por mão de obra, ocupa postos de trabalho remunerado nas fábricas. Isto contribui para a desvalorização progressiva do trabalho não remunerado doméstico. Essas mulheres, oriundas de camadas mais pobres da população, são excessivamente exploradas, pois, além de, como os homens, enfrentar as péssimas condições de trabalho da época, recebem menor remuneração e são submetidas a longas e penosas jornadas diárias. São mão de obra desvalorizada e inferior. Desta forma, continuam a depender da remuneração de seus maridos. A origem do Dia Internacional da Mulher corresponde a essa época. Em 8 de março de 1857, em uma fábrica de tecidos de Nova Iorque, nos Estados Unidos, 129 mulheres morrem queimadas em uma ação da polícia para conter sua manifestação pela redução da jornada de trabalho e pela licença-maternidade.

Um segundo marco nesse sentido é a Primeira Guerra Mundial, ocorrida entre 1914 e 1918. Em virtude da crise de mão de obra decorrente do conflito, a mulher é

incentivada a participar, junto com o homem, do esforço de guerra. Nessa época, sua presença no mercado de trabalho passa a ser crescente em vários países. Contudo, ao fim da guerra, há uma retomada do discurso conservador, segundo o qual “lugar de mulher é no lar”, uma vez que sua presença no mercado de trabalho perturba o equilíbrio entre oferta e procura de mão de obra. Assim, as mulheres “devolvem” aos homens seus postos, tendo exercido a função de reserva de mão de obra conforme as necessidades do contexto social — como ocorre na Segunda Guerra Mundial, entre 1939 e 1945.

Esses momentos são decisivos para o ganho de força dos movimentos subseqüentes, na medida em que as diferenças de tratamento entre gêneros vão se tornando mais evidentes. A dupla jornada de trabalho, a exploração da força de trabalho feminina e a precariedade de leis de proteção à maternidade são alguns dos fatores que tornam a mulher mais consciente, pelo menos a dos estratos médios da sociedade. Logo, as lutas feministas do início do século XX concentrar-se no direito ao voto (conquistado progressivamente ao longo das primeiras décadas do século XX), à educação, na regulamentação do trabalho feminino e no suporte do Estado através da fundação de creches e ampliação de escolas. Ou seja, não se trata ainda de revolucionar o papel da mulher socialmente.

II.4.2 Ruptura

Na segunda metade do século XX, com a invenção dos anticoncepcionais (o poder de escolha da maternidade), eletrodomésticos (facilitando as tarefas domésticas), desenvolvimento industrial (incorporação da mão de obra feminina devido à demanda), elevação do nível de instrução (despertar do pensamento e de uma nova consciência, tanto masculina quanto feminina), a expansão do setor terciário da economia (menor exigência de esforço físico para as tarefas), o movimento *Hippie* (revolução sexual, contestação do consumismo e dos valores burgueses) e desenvolvimento da sociedade de consumo de massa (trabalho feminino como fonte de renda suplementar), entre outros fatores, as mulheres conquistam seu espaço e passam a questionar as estruturas institucionais, o casamento, a família e a maternidade.

O direito de agir livremente na sociedade e de ser reconhecida como um indivíduo com as suas próprias escolhas começa a ser fortemente reivindicado. As reivindicações não estão somente voltadas para a desigualdade de direitos políticos, trabalhistas e civis, mas também buscam questionar as raízes culturais da opressão da mulher, ou seja, a idéia de que homens e mulheres estão predeterminados, por natureza, a cumprir papéis diferentes na sociedade. O novo debate feminista coloca que a hierarquia sexual não é uma “fatalidade biológica”, mas resultado de um processo histórico que pode ser superado.

Os reflexos dos movimentos feministas só aparecem no Brasil ao final dos anos 70 — década marcada pela industrialização e pelo crescimento econômico — com a ressonância das idéias feministas difundidas em 1975, o Ano Internacional da Mulher. Mulheres se organizam em todo o país para pressionar o governo e dar visibilidade às lutas contra a discriminação, exploração e violência, através de movimentos e grupos de discussão. A partir dos anos 80, quando o intenso ingresso da mulher no mercado de trabalho é facilitado pela crise econômica e a necessidade de complementação do orçamento doméstico, essa luta se estende aos diversos setores da sociedade. Neste período, surgem órgãos públicos voltados para a defesa dos direitos do gênero.

Com isso, no final da década de 60 e início dos anos 70, a participação feminina no mercado de trabalho, especialmente a das camadas médias urbanas, cresce consideravelmente. As mulheres invadem o espaço público e conquistam um novo lugar de atuação. Porém, as mudanças não são suficientes para alterar de forma significativa o papel da mulher na sociedade. Além disso, as lutas feministas empreendidas nos anos 60 e 70 estão muito mais voltadas para o espaço público do que para o privado, que continua sendo predominantemente feminino.

II.4.3 Pós-revolução

É certo afirmar que a identidade feminina é alterada, porém os seus papéis de mãe e esposa pouco mudaram. A mesma sociedade que permite à mulher tantas conquistas lhe cobra ainda o desempenho do antigo papel materno. Na medida em que procura desenvolver outras atividades que não as tradicionalmente a ela atribuídas de dona-de-casa e mãe, a mulher, sem dúvida, ganha um maior prestígio social. Tal fato, porém, não

lhe garante a plena emancipação. O antigo estereótipo de que cabem à mulher os cuidados da casa e da família não deixa de existir. Ocorre, na verdade, uma ampliação do papel feminino: ao modelo antigo de mãe e esposa, acrescenta-se o da profissional. Dessa forma, a mulher passa a exercer um duplo papel.

A ampliação do papel social feminino conduz a uma realidade conflituosa e ambígua: por um lado as mulheres “modernas” querem trabalhar fora de casa e, por outro, não conseguem se livrar das velhas amarras de uma socialização anterior que as condiciona para serem boas mães e esposas. Enquanto nos anos 60 o desafio é ingressar no mercado de trabalho, nos dias de hoje parece ser o de conciliar os vários papéis por elas desempenhados. A mulher jovem e ativa se vê muitas vezes limitada em seus anseios de realização profissional por não conseguir atender, ao mesmo tempo, aos papéis que lhe cabem. A sobrecarga da tão sonhada liberdade alimenta os debates feministas surgidos a partir da década de 80.

Divididas por pertencerem a dois mundos simultaneamente, as mulheres descobrem que o acesso ao domínio do trabalho, da rua, não lhes garante a igualdade e muito menos liberdade desejadas, mas traz uma dupla jornada. Na tentativa de se ajustar a esta nova identidade, elas tentam tornar compatíveis esses dois estilos de vida. Mas, apesar de percebidas como iguais no mundo público, continuam a viver desigualdades e discriminações na esfera privada. Os homens “modernos” participam cada vez mais da criação dos filhos e das atividades domésticas, mas essa participação é sempre eventual, vista como um favor e, não, como dever.

A análise histórica do processo de reconhecimento social do trabalho das mulheres, realizada por LIPOVETSKY (2000, p. 234), descreve três visões da mulher conforme o desenrolar das transformações. A *primeira mulher*, ou a mulher depreciada, é “o mal necessário confinado nas atividades sem brilho, ser inferior sistematicamente desvalorizado ou desprezado pelos homens”. É a mãe e dona-de-casa da antiguidade, subordinada ao homem. A *segunda mulher*, ou a mulher enaltecida, passa a ser valorizada enquanto força civilizadora dos costumes, senhora dos sonhos masculinos, “belo sexo”, educadora dos filhos, “fada do lar” (idem, p. 236). Do século XVI ao XVIII, passa a ser venerada como mãe-esposa-educadora, mas continua excluída da vida política, econômica e intelectual.

Nos dias de hoje nas democracias ocidentais, a condição feminina não depende mais do homem. “Desvitalização do ideal da mulher no lar, legitimidade dos estudos e do trabalho femininos, direito de voto, ‘descasamento’, liberdade sexual, controle da procriação: manifestações do acesso das mulheres à inteira disposição de si em todas as esferas da existência, dispositivos que constroem o modelo da *terceira mulher*” (LIPOVETSKY, 2000, p. 236). A terceira mulher, ou a mulher indeterminada, não está mais fadada a se casar, procriar e exercer as tarefas subalternas definidas pela sociedade: agora ela tem escolha, pois é subordinada a si mesma e não aos homens, como a primeira e a segunda mulher. Entretanto, essa ruptura não proclama o fim das desigualdades entre os sexos. O território doméstico continua sendo responsabilidade feminina, e não está isolado em relação à sua vida profissional. A busca da conciliação entre a última e a vida familiar freqüentemente causa culpa e insatisfação.

II.4.4 O perigo das estatísticas

Antes de analisar os números, é importante observar a dificuldade que existe em lidar com estatísticas nos estudos de gênero. Apesar de úteis para pesquisa e para se obter um indício palpável das transformações sociais, os indicadores macrossociais se apresentam inadequados para o conhecimento mais aprofundado da condição feminina. O uso de conceitos como “atividade/inatividade econômica” e de “população economicamente ativa/inativa”, por exemplo, em levantamentos censitários ilustram perfeitamente sua impropriedade para a compreensão da real atividade feminina.

O trecho a seguir, de BRUSCHINI (1992, P. 293), traduz o que se convencionou chamar de “trabalho invisível”:

Baseados nas atividades econômicas desempenhadas pelo homem, os conceitos tradicionalmente utilizados para medir o trabalho, assim como os procedimentos metodológicos dos levantamentos censitários, mais do que desvendar, sempre ocultaram a contribuição feminina. (...) Os marcos teóricos e os critérios de captação de dados sempre tomaram, como modelo subjacente, o trabalho regular, contínuo, em tempo integral e formalmente remunerado segundo as regras da economia de mercado predominante nos países capitalistas mais avançados, nos quais eles se basearam.

Ainda de acordo com BRUSCHINI (1992, p. 294), o trabalho feminino é marcado pela intermitência de entradas e saídas do mercado, devido ao desequilíbrio existente entre as atividades produtivas e reprodutivas, que a mulher deve conciliar a fim de garantir a sobrevivência e o bem-estar de sua família. Desta forma:

O trabalho da mulher está em toda parte: na comida que é comprada e preparada para só depois ser consumida, na limpeza das casas e das roupas, na organização e gerência do lar, na formação das futuras gerações. Está também na criação de animais domésticos, na pequena horta ou roçado, na costura feita em casa para ‘ajudar no orçamento’, ou nos pequenos serviços de escritório, para ‘ajudar o marido’.

Até os anos 70, essas formas de trabalho exercidas pelas mulheres são ignoradas pelos dados e teorias, apenas tornando-se visíveis com o amadurecimento dos estudos sobre o gênero e pela conscientização trazida pelos movimentos sociais que eclodem na década em questão.

É apenas no ano de 1992 que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) amplia o conceito de trabalho, incluindo na categoria de “pessoas ocupadas”² as atividades na economia informal e o trabalho doméstico não remunerados. Até então, o conceito de “inatividade econômica” abriga indivíduos que não trabalham, seja por viverem de renda ou por serem inaptos ao trabalho, entre os últimos: aposentados e pensionistas, doentes e inválidos, estudantes e donas-de-casa. Apesar da bem sabida quantidade de tarefas — denominadas pelo IBGE “afazeres domésticos” — que uma dona-de-casa precisa realizar, o trabalho doméstico, até 1992, não é considerado trabalho, sendo ainda contabilizado como “inatividade econômica”. Isso explica porque os dados até o ano em questão acusam uma baixa participação econômica feminina: ocultam o “trabalho invisível”, uma vez que são incapazes de revelar a dupla jornada doméstica das mulheres que se declaram trabalhadoras.

No entanto, apesar da reformulação do conceito de trabalho feita pelo IBGE em 1992, ainda é possível detectar vieses e conflitos de discurso nas pesquisas do instituto quanto ao trabalho doméstico. A seguir, lê-se um trecho do relatório do Mapa do

² De acordo com o glossário do IBGE, é aquela que tem trabalho durante parte ou toda a semana de referência da Pesquisa Nacional por Amostra Domiciliar (PNAD), ainda que afastada por motivo de férias, licença, falta, greve etc.

Mercado de Trabalho brasileiro do IBGE (2006, p. 16), no intervalo entre os anos de 1992 e 1997, tentando justificar a alta taxa de desocupação feminina no período:

(...) Há que se considerar que culturalmente ainda está arraigada a idéia do homem como provedor da família e por isso mais dificilmente ele aceita ficar sem trabalho. A mulher, ao contrário, tem maior possibilidade de aguardar ou procurar um trabalho na condição de desocupada. (...) Como a taxa de desocupação inclui apenas aqueles que, na semana de referência, não estavam trabalhando, tem-se como hipótese, que a mulher ao se ver sem trabalho, ao menos de maneira formal, tende a exercer menor pressão no mercado de trabalho. Deve-se atentar quanto a maior adaptação feminina à vida dentro de casa e a dificuldade maior de encontrar outro trabalho, levando a mulher a uma possível acomodação à aposentadoria.

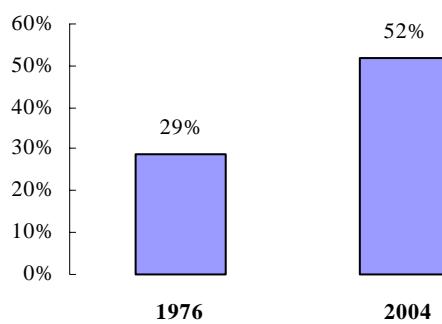
Além da postura notoriamente patriarcal, arcaica e tradicionalista, o IBGE ainda considera desocupadas as mulheres sem trabalho remunerado, mesmo que realizem afazeres domésticos, considerados, tecnicamente, como trabalho. Segundo o próprio instituto, em 2004, 67,8% das mulheres brasileiras realizam afazeres domésticos, ou seja, estão ocupadas, enquanto que o nível de ocupação masculina é de 68,2%, e isto sem considerar o percentual destas mulheres que também trabalha fora. Uma pesquisa que pretende trazer conhecimento de tendências da força de trabalho e permitir a adoção de ações de qualquer natureza levando em consideração os resultados obtidos deve prezar pela fidedignidade e pelo respeito às próprias categorias de classificação de dados.

Deve-se, portanto, usar as estatísticas com extrema cautela, pois estas, além de poderem revelar apenas a parcela não-doméstica da contribuição econômica da mulher à sociedade, ainda a subestimam. Logo, é preciso recorrer a esse tipo de dados de maneira crítica e levando em consideração a questão do gênero quando se quer conhecer a realidade social.

II.4.5 A revolução em números

De acordo com o IBGE, a taxa de atividade feminina³ passa de 29% em 1976, quando elas constituem cerca de 31% da população economicamente ativa (PEA), para 51,6% em 2004, quando constituem 43,1% da PEA, conforme exposto nos Gráficos II e III. O nível de ocupação feminina cresce mais do que o nível de ocupação masculino: de 2004 para 2005, o nível da ocupação feminina sobe de 45,6% para 46,4%, enquanto o da masculina não apresenta crescimento significativo, passando de 68,2% para 68,3%. A população ocupada feminina tem aumento de 3,7% e a masculina, de 2,4%. O acompanhamento a partir da década de 1990 mostra que o nível da ocupação da população masculina mantém tendência de queda até 2003, com nítida retração em 1996. Esse indicador atinge seu mínimo em 2003 (67,2%), e em 2005 (68,1%) ainda fica abaixo dos ocorridos até 1998. No contingente feminino, o nível da ocupação que vem em sentido de crescimento até 1995 também apresenta forte queda em 1996, mas já a partir de 1999 é perceptível a retomada da tendência de crescimento, sendo que o nível da ocupação em 2004 já está nitidamente acima de todos os anteriores. Esses resultados são indicativos do forte impulso de ingresso feminino no mercado de trabalho, que já se mostra acentuado na década de 1980.

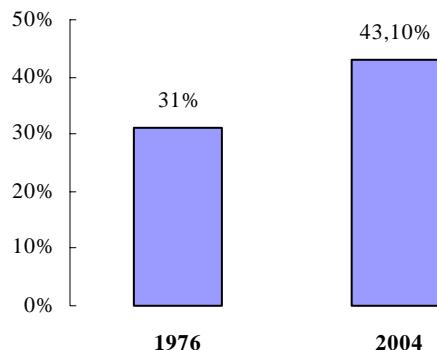
Gráfico II – Taxa de Atividade Feminina (1976 – 2004)



Fonte: IBGE, 2006.

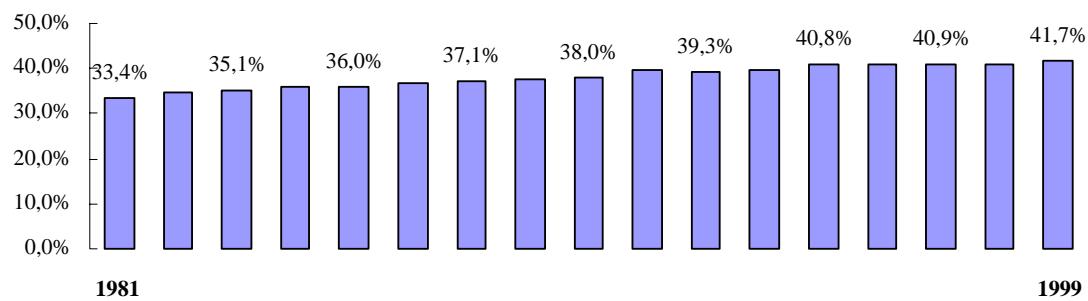
³ Proporção da população feminina economicamente ativa (população empregada ou que procura emprego) em relação ao total de pessoas do sexo feminino em idade ativa (10 anos ou mais).

Gráfico III – População Feminina Economicamente Ativa (1976 – 2004)



Fonte: IBGE, 2006.

**Gráfico IV – Proporção feminina na força de trabalho no Brasil
(1981-1999)**



Fonte: **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2005. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2005/brasilpnad2005.pdf>. Acesso em: 01/10/2006.

Porém, essa inserção ainda é preponderante nas ocupações e ofícios que guardam correlação direta com as funções que elas desempenham no espaço doméstico, reproduzindo, assim, a divisão de papéis socialmente constituída, onde cabe à mulher o cuidado com família, idosos, doentes, crianças etc. Segundo dados do IBGE de 2005, entre os homens com nível de educação superior é observada tendência à distribuição diversificada no mercado de trabalho, com 17,1% empregados nas áreas de educação, saúde e serviços sociais, 16,3% na indústria, 15% no comércio e reparação e 13,1% na administração pública. Entre as mulheres, há concentração de 46,1% dos empregos em

educação, saúde e serviços sociais. Essas distintas formas de inserção das populações feminina e masculina no mercado de trabalho — em termos de ocupação, atividade, posição na ocupação, categoria do emprego e horas trabalhadas entre outros — explicam em parte as disparidades entre os rendimentos salariais de homens e mulheres. Os rendimentos médios mensais de trabalho dos dois gêneros apresentam sensível distanciamento. Esse rendimento das mulheres representa 71,2% do auferido pelos homens, em 2005, e está em 69,5%, em 2004. Entre as pessoas com 12 anos ou mais de estudo, o rendimento médio auferido pela mulher representa apenas 61,6% do rendimento médio masculino.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE, de 2005, no que tange a tempo de estudo, a disparidade entre o nível de instrução dos dois gêneros mostra-se bastante acentuada na população ocupada. No grupamento das mulheres ocupadas, 41,5% têm 11 anos ou mais de estudo, ficando 10,5 pontos percentuais acima do indicador referente aos homens. Na população masculina, a diferença, em pontos percentuais, entre esse indicador do total da população de 10 anos ou mais de idade (população economicamente ativa) e o da ocupada é de 5,5 enquanto na feminina alcançou 12,6. Essa diferença acentuada entre os resultados dos dois indicadores da população feminina é um indicativo de que o interesse feminino em ingressar no mercado de trabalho aumenta com a elevação no nível de instrução. Entretanto, a comparação por faixa etária permite perceber que, nas idades mais avançadas, o nível de instrução dos homens é maior que o das mulheres, refletindo ainda os efeitos de uma época em que a educação feminina é menos valorizada.

Nas áreas tradicionalmente masculinas de atuação profissional, a participação feminina também vem aumentando. Em 1990, a proporção de mulheres na profissão de médica é de 31,5% e passa a 38% em 1996. Na engenharia, enquanto em 1990 as mulheres representam 6,6%, em 1995 já são 11%. No período entre 1980 e 1996, a proporção de juízas e promotoras salta de 8 para 25,5%, e a proporção de arquitetas, de 33 para 54%.

A presença da mulher em cargos de chefia também é um dado interessante e reflete a pressão feminina no mercado de trabalho. Uma pesquisa do IBGE de 2006 constata que 3,9% das mulheres ocupadas no país trabalham na posição de dirigente em seu local de trabalho, enquanto que, entre homens, essa proporção é de 5,5%.

Considerando-se o fenômeno novo, essa diferença torna-se relativamente pequena. Observando postos de trabalho cujo acesso se dá de forma mais igualitária (setor público), essa diferença cai ainda mais: no Distrito Federal, 8% das mulheres ocupadas estão em cargos de comando, contra 9,8% dos homens.

Apesar da entrada maciça no universo profissional público, a mulher continua trabalhando, e muito, quando volta pra casa. Segundo dados do IBGE de 2004, a mulher que trabalha fora também dedica, em média, 22,1 horas semanais aos afazeres domésticos, contra apenas 10 horas dedicadas pelos homens ao mesmo tipo de trabalho. Mais de 91% das mulheres ocupadas também realizam afazeres domésticos, caracterizando assim a famosa dupla jornada de trabalho.

Quando se fala em trabalho doméstico, é possível perceber o quanto ele é depreciado. Além de ser subestimado pelas estatísticas, conforme já observado anteriormente, é também pessimamente remunerado: de acordo com BRUSCHINI e LOMBARDI (2000), em 1991, 72,5% das empregadas domésticas recebem até 1 salário mínimo, e em 1997, 16,5% recebem meio salário mínimo.

II.4.6 Consumo feminino

Nos dias de hoje, a conquista de importante espaço no mercado de trabalho e o poder crescente da influência feminina na decisão de compra têm levado várias companhias a desenvolver uma série de produtos e serviços para esse público. Negócios antes voltados para os homens passam a reconsiderar e rever essa nova organização da sociedade. As mulheres que, a partir dos anos 80 e, definitivamente, ao longo dos anos 90 ascendem tanto no plano hierárquico quanto no financeiro tornam-se responsáveis pelo sustento de 25% das famílias brasileiras, segundo o IBGE.

A agência de relações públicas Edelman, presente em 39 países, foi ao mercado ouvir as mulheres, mais especificamente mães, no estudo batizado de *Moms (Mothers Opinions Mean Something)* — em português, Opiniões das MÃes Têm Influência —, e conclui que, dentre 1.600 mães entrevistadas em nove países, é a brasileira quem mais exerce influência sobre os membros da família. O Quadro I abaixo demonstra como se configura a decisão de compra da mãe em relação aos tipos de produtos nos diversos países investigados.

Quadro I – O poder de decisão da mãe na compra

Tipos de produto	Brasil	EUA	Canadá	México	Inglaterra	Alemanha	França	Austrália	Chile
Produtos de limpeza	75%	85%	78%	78%	88%	88%	87%	85%	83%
Papelaria	72%	81%	73%	86%	86%	80%	72%	80%	91%
Produtos de toalete	70%	76%	72%	82%	80%	75%	71%	78%	84%
Alimentos frescos	65%	76%	65%	86%	77%	72%	68%	70%	85%
Alimentos congelados	62%	68%	63%	32%	72%	63%	57%	72%	75%
Medicamento sem prescrição	66%	65%	58%	48%	73%	62%	65%	66%	63%
Medicamentos com prescrição	56%	55%	48%	55%	60%	35%	46%	49%	43%
Guloseimas	45%	54%	43%	38%	51%	49%	42%	53%	65%
Eletrodomésticos	45%	38%	39%	60%	54%	29%	34%	39%	44%
Produtos financeiros	24%	36%	36%	16%	37%	29%	26%	40%	39%
Viagens de lazer	29%	35%	23%	24%	33%	23%	22%	31%	24%

Fonte: GRINOVER, Paula. Força do público feminino leva empresas a redefinir estratégias. **Revista Meio & Mensagem**, reportagem especial, 28 de junho de 2004. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/especiais/arquivos/especial1114.pdf>. Acesso em: 21/12/2006.

Segundo dados da revista **Isto É Dinheiro** de 2006⁴, é da mulher a decisão de mobiliário doméstico em 94% dos casos, em 92% dos casos de escolha de pacotes turísticos, em 88% dos casos de escolha de planos de saúde, em 58% dos casos de compra de remédios e em 42% das situações de compra de carros novos.

Uma pesquisa realizada pela Mastercard — empresa de grande porte do segmento de crédito —, concluída em 2003, com 300 mulheres paulistas de classe média na faixa dos 29 anos, 225 dessas solteiras e sem filhos, revela mulheres mais preocupadas com o sucesso profissional do que com o financeiro e que discordam da idéia de que ser sustentada pelo marido é um ideal de vida. Elas deixam as tarefas domésticas o mais de lado possível e acreditam que a ascensão profissional trará riqueza e possibilidade de descanso no futuro. Além disso, o estudo também mostra que a mulher, ao comprar

⁴ MAHMOUD, Laila. Emancipadas e consumidoras. **Isto É Dinheiro**, 8 de junho de 2006. Disponível em: http://www.terra.com.br/istoedinheiro/reportagens/emancipacao_embalagens_omo.htm#1. Acesso em: 21/12/2006.

produtos para si, gasta principalmente com cosméticos, cabeleireiros, jóias e academia, revelando o destaque do setor de estética e beleza no consumo feminino.

II.5 Comunicação para a mulher

As mulheres não são todas iguais: elas têm uma variedade de aspirações, ideais e valores. Tomam decisões para si mesmas e também para outros — maridos, crianças, clientes, consumidores e empregados. Elas são a chave para se entender como seu próprio dinheiro e o da família são gastos. Desta forma, não podem ser abordadas como uma massa indiferenciada. É o que prega BARTOS (1989) em seus estudos acerca das mudanças de papel da mulher na sociedade, sua entrada na força de trabalho e as consequências do que, na época, já se constituí em uma realidade para o mercado.

De acordo com BARTOS, a propaganda tradicional, e o marketing de maneira mais geral, apresenta uma visão estereotipada dos valores da mulher: elas precisam ser ouvidas quanto a como gostam de ser abordadas na promoção de produtos e serviços por elas consumidos, de forma a construir estratégias específicas para uma comunicação mais eficaz.

A autora, a partir de pesquisas qualitativas⁵ focadas no trabalho feminino, buscou investigar como essas mulheres se sentem em relação a suas vidas, suas atitudes em relação ao trabalho e como elas abordam os vários aspectos de suas vidas que se relacionam ao contexto do consumo de muitos produtos e serviços. Desta forma, BARTOS (1989) consegue isolar e descrever quatro segmentos-perfis de mulher que precisam ser considerados, apresentando um painel a que batizou “A Nova Demografia”: eternas donas-de-casa (*stay-at-home housewives*), donas-de-casa temporárias (*plan-to-work housewives*), profissionais frustradas (*just-a-job working women*) e profissionais de carreira (*career-oriented working women*).

As *eternas donas-de-casa* — segmento de mais idade, menor instrução e de visão mais conservadora em relação aos papéis de marido e mulher — constituem as tradicionais donas-de-casa que não planejam trabalhar fora de forma alguma. As *donas-de-casa temporárias* — segmento que tende a ter filhos pequenos, justificando a condição de donas-de-casa (para cuidar deles) — têm planos de ingressar ou reingressar

⁵ Estudos conduzidos na qualidade de vice-presidente de pesquisa da agência de publicidade J. W. Thompson e reproduzidos em 10 países-chave em todo o mundo, inclusive no Brasil.

na força de trabalho em algum momento por entender a necessidade de buscar satisfação pessoal além da encontrada no papel de mãe e esposa. As *profissionais frustradas* — segmento mais “conflituoso” e de certa forma insatisfeito com a dupla jornada de trabalho (a cada três delas que dizem ser capazes de continuar trabalhando mesmo ganhando para não fazê-lo, duas delas podem retornar para casa e para ser donas-de-casa em tempo integral) — vêem seu trabalho como uma mera fonte de renda, diversão e interação social. Finalmente, as *profissionais de carreira* — segmento de maior instrução e visão menos conservadora quanto aos papéis na família — consideram seu trabalho uma carreira que lhe provê auto-satisfação e desafios estimulantes.

Cada uma dessas mulheres difere em suas características demográficas e psicográficas, em seu comportamento de compra e em seus hábitos de mídia, configurando um mercado altamente complexo e subestimado pelo mercado. Bartos afirma que as mulheres trabalham basicamente pelos mesmos motivos que os homens, motivos estes de duas naturezas: econômica e emocional. Precisam de uma renda adicional à do marido para sustentar a família; querem viver bem, melhorando o padrão de vida com uma segunda renda; querem alcançar a independência financeira; buscam o senso de identidade que o trabalho proporciona; e buscam a auto-expressão e a auto-satisfação através dele. Para as jovens, trabalhar é parte natural de suas vidas, e não, fruto de uma necessidade que há de surgir.

Definitivamente, a partir dos anos 80, o trabalho feminino é regra em vez de exceção. Com a elevação de seu nível de instrução — diretamente associado à sua presença na força de trabalho — as mulheres buscam mudanças em relação aos papéis tradicionais de mãe e esposa.

O papel das mulheres consumidoras muda conforme elas se movem por diferentes estágios de vida. O casamento e a maternidade, tanto para donas-de-casa quanto para mulheres com carreira, mudam sua forma de vida, suas necessidades de consumo, a forma de comprar e usar produtos, ocupar seu tempo e gastar o dinheiro. Entretanto, nem toda mulher é mãe e esposa. No Brasil, em 1980, 43% das mulheres acima dos 15 anos não são casadas e 19% do mesmo universo levam o segundo contracheque pra casa (39% ainda são donas-de-casa tradicionais).

BARTOS (1989) também traz importantes contribuições para o levantamento específico no Brasil. A mulher brasileira que trabalha fora busca, primeiramente, poder pagar as próprias despesas. Em segundo lugar, pela crença de que deve ser economicamente independente, para não usar o dinheiro do marido para tudo. Posteriormente, para poder contribuir, tanto quanto o marido, no pagamento das despesas do lar. Ela quer ter mais tempo para se dedicar a si mesma, além da casa e da família. O Quadro II traz um panorama da visão da mulher brasileira acerca de alguns tópicos investigados:

Quadro II – Opinião da mulher brasileira

Postulações	Total	Eternas donas-de-casa	Donas-de-casa temporárias	Profissionais frustradas	Profissionais de carreira
Manter economicamente a família é a principal responsabilidade do homem	54%	70%	54%	54%	39%
A situação ideal para uma mulher é permanecer em casa quando as crianças são pequenas e trabalhar fora quando elas estão “crescidas”	77%	81%	83%	74%	60%
Homens/maridos preferem que a mulher não trabalhe fora e que se dedique aos cuidados com o lar	75%	81%	78%	72%	64%

Fonte: “Target Latin America”, J.W. Thompson, 1986 *apud* BARTOS, 1989.

Em 1980, das donas-de-casa⁶ no país em idade ativa (maiores de 10 anos), 23% preferem continuar em casa e 77% expressam um desejo de trabalhar fora, revelando um grande potencial que pode ter causado a mudança social efetiva ao longo dos anos 80 e 90. No mesmo ano, entre as brasileiras maiores de 10 anos de idade que trabalham fora, 39% se consideram mulheres com uma carreira e 61% consideram “apenas um

⁶ Sempre que for citado apenas “dona-de-casa”, estão sendo consideradas tanto as *eternas donas-de-casa* quanto as *donas-de-casa frustradas*. Da mesma forma, sempre que citado “mulheres que trabalham fora”, estão sendo consideradas as *profissionais frustradas* e as *profissionais de carreira*.

emprego”. As brasileiras que não trabalham fora dão a razão de que lugar de mulher é em casa, ou não precisam trabalhar fora ou porque marido e filhos não querem.

Ainda segundo Bartos, homens e mulheres no Brasil consideram os afazeres domésticos monótonos e não recompensadores: 89% das mulheres e 79% dos homens concordam que as tarefas deveriam ser divididas entre o casal. No entanto, a pesquisa mostrou que, na prática, os homens ajudam bem menos do que declaram.

Foram revelados dados interessantes sobre o consumo feminino de moda e cosméticos. Mulheres que trabalham fora se interessam mais por moda do que as donas-de-casa, seja por apreciar a moda por si mesma, conforme gosto pessoal (mais comum em *profissionais frustradas*), seja para causar impacto em clientes e colegas de trabalho (mais comum em *profissionais de carreira*). Já em relação a produtos de beleza, as donas-de-casa os vêem como algo reservado a ocasiões especiais, enquanto as profissionais vêem o embelezamento pessoal como uma extensão de sua necessidade de se arrumar para o trabalho (moda). Desta forma, é possível verificar que existem outros motivos para a compra e uso de produtos para adorno pessoal além da suposição tradicional de que a única razão de ficar atraente é para “capturar” ou manter um indivíduo do sexo masculino.

As preferências da mulher brasileira do fim dos anos 80 quanto à mídia também são investigadas: 81% das donas-de-casa e 65% das mulheres que trabalham fora são telespectadoras assíduas. Seu interesse por rádio é, de maneira geral, mais baixo do que pela televisão, mas, dentre os quatro segmentos, as mais assíduas são as *eternas donas-de-casa*, seguidas das *donas-de-casa temporárias*, *profissionais frustradas* e *profissionais de carreira*. E 78% das donas-de-casa afirmam que a televisão é a melhor forma de passar o tempo livre, mas apenas 53% das *profissionais de carreira* concordam com isso e constituem o segmento mais propenso a passar o tempo livre ouvindo rádio, lendo revistas e jornais.

A diversidade de mercados femininos ao redor do mundo e as mudanças em suas aspirações, estilos de vida e comportamento de consumo têm consequência clara na maneira como se fala com a mulher na propaganda. Segundo pesquisa da Associação Americana das Agências de Propaganda (AAAA, na sigla em inglês), realizada em 1976, existem três aspectos da propaganda essenciais na opinião do consumidor sobre a indústria: os benefícios ao consumidor, a credibilidade e a agradabilidade. Segundo

BARTOS (1989), em se tratando da visão feminina acerca do mesmo objeto (indústria), isso é igualmente verificado. Os anúncios que obtêm, no estudo, respostas mais positivas entre as mulheres são os que evocam envolvimento emocional ou identificação pessoal com os papéis femininos contemporâneos à época da pesquisa. Elas também respondem positivamente a anúncios em que eram tratadas com respeito e que mostravam maridos participando da criação dos filhos e das tarefas domésticas. São muito críticas a anúncios que as retratam como objetos sexuais, ou incapazes de tomar decisões de compra sem ajuda de um homem. Todas elas, especialmente as donas-de-casa, consideram insulto pessoal qualquer anúncio que dê a entender que os afazeres domésticos são responsabilidade da mulher.

Um estudo da Comissão das Nações Unidas para o Status da Mulher (*apud* BARTOS, 1989), de 1974, verificou como a mulher é retratada na propaganda de 28 países. Segundo a pesquisa, elas são mostradas principalmente como donas-de-casa, apesar de representarem na época de 35 a 55% da força de trabalho, dependendo do país, e possuem basicamente dois papéis nesses anúncios: a bela e estonteante, porém passiva, e a dona-de-casa tradicional. Em ambos os casos, são mostradas como dependentes do homem e adquirindo sua identidade social através dele e não em si mesmas. Além disso, nos anúncios, elas parecem obcecadas por limpeza. Estudos subsequentes confirmam a visão estereotípica da mulher na propaganda. A partir desses estudos, são implementadas políticas de conscientização dos profissionais de marketing em relação à nova realidade feminina.

O uso de estereótipos femininos na propaganda começou a ser mais analisado nos anos 70, como consequência dos movimentos feministas na década anterior. De acordo com KANG (1997), os primeiros estudos evidenciam que as mensagens publicitárias voltadas para a mulher são carregadas de clichês como “as mulheres são irracionais”, fracas, não inteligentes, submissas e subservientes. COURTNEY e LOCKERETZ (1971) encontram quatro estereótipos predominantes: 1) o lugar da mulher é em casa; 2) mulheres não devem tomar decisões importantes ou fazer coisas importantes; 3) mulheres são dependentes e precisam de proteção do homem; 4) homens vêem a mulher como objeto sexual e não como ser humano.

Os estudos subsequentes, ao longo dos anos 70 (VENKATESAN; LOSCO, 1975 e BELKAOUI; BELKAOUI, 1976) e dos anos 80 (BLACKWOOD, 1983 e BRETL;

CANTOR, 1988 e JOLLIFE, 1989 e LUEBKE, 1989), verificam que praticamente nada mudou na propaganda. É apenas nos anos 90 que estudos detectam maior ocorrência de anúncios em que a mulher é retratada de forma mais “moderna”, seja em relação a sua “eficiência” em conciliar duas jornadas de trabalho, seja por mostrar homens e mulheres dividindo afazeres domésticos (JAFFE; BERGER, 1994). A pesquisa de ACEVEDO, NOHARA, MOREIRA e ARRUDA (2004) sobre a interpretação das brasileiras acerca da imagem feminina na publicidade revela três percepções distintas, dispostas no Quadro III:

Quadro III – Percepções das brasileiras relativas a imagens publicitárias

Imagens depreciativas	Imagens idealizadas	Imagens da mulher moderna
Sem inteligência/irracionais	Fisicamente perfeita: sempre jovem, linda, magra e sempre arrumada	Independente (do homem)
“Vitrine”: como se a mulher fosse um “cabide”, um “embrulho” ou uma “prateleira” onde os produtos são exibidos para venda.	Inexistência das características da mulher brasileira: inexistência de mulatas e negras.	Super-mulher: capaz de ser mãe, profissional e esposa ao mesmo tempo.
Suporte corporal: alto índice de nudez ou roupas decotadas.		
Donas-de-casa		

Fonte: ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J.; MOREIRA, D. A.; ARRUDA, A. L. Social representations of women in advertising images. In: **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, AnpAd, 2004, p. 8.

III O CASO AVON

Creio que não entendemos o significado primário do movimento feminino, que começou no final da década de 60 e no início da de 70. Um dos motivos era que éramos uma empresa dominada por homens.
James Preston (*apud* KLEPACKI, 2006, p. 124)

III.1 Avon Products, Inc.

Nosso objetivo é ser como a Coca-Cola. Toda vez que se pensar em um batom, pensar na Avon.
Andrea Jung⁷

III.1.1 Introdução

Líder global em venda direta de cosméticos e marca de cosméticos mais vendida do mundo, com sede em Nova York, nos Estados Unidos, a Avon Products, Inc. está presente em mais de 140 países e conta com um exército de, aproximadamente, cinco milhões de revendedoras, sendo que mais de 75% dessas residem fora dos Estados Unidos. Com 16 fábricas instaladas em 15 países, a empresa desenvolve e fabrica produtos para maquiagem (*Avon Color*), cuidados da pele (*Avon Skincare* e *Avon Solutions*), cuidados diários com o corpo (*Avon Bath and Body*), produtos relacionados ao bem estar (*Avon Wellness*), fragrâncias (*Avon Fragrance*) e linhas de produtos voltados para o público jovem sob a marca *Mark*. (bijuterias e acessórios, maquiagem, produtos para a pele e cabelos e perfumes), vendendo-os no varejo, na internet, por telefone e, principalmente, através da venda pessoal — com o uso do catálogo, principal ferramenta de suas revendedoras.

Criando pelo menos mil novos produtos de beleza por ano, sua porcentagem de novidade — ou a proporção de novos produtos apresentados — é de 40%, enquanto na concorrência ela é de, em média, 15% ao ano. De todos os seus produtos de beleza, 65% são marcas globais e a meta é chegar aos 80%. Todos esses produtos são desenvolvidos dentro dos mais avançados laboratórios internacionais e de acordo com os rigorosos padrões de qualidade e alinhados com agências regulamentadoras, como o FDA – *Food*

⁷ Andrea Jung, CEO mundial da Avon, em entrevista à Folha de São Paulo, caderno Dinheiro, B-2, 8 de março de 2007.

and Drugs Administration (órgão oficial dos Estados Unidos) e a COLIPA (órgão da Comunidade Européia).

“Ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto-realização das mulheres do mundo todo” é a visão da Avon, uma filosofia que busca seguir nos mercados onde atua. A empresa tem como missão:

- Ser líder mundial em beleza.
- Ser a escolha de compra pelas mulheres.
- Ser líder em venda direta.
- Ser o melhor lugar para trabalhar.
- Ser a maior fundação para as mulheres.
- Ser a companhia mais admirada.

Materialização de sua visão e missão, a *Avon Foundation* é o braço filantrópico da empresa. Desde 1955, busca dar todo tipo de suporte e melhorar a vida das mulheres e de suas famílias de forma global através de uma infinidade de ações — com ênfase na educação e no treinamento profissional — que envolvem: criação de campanhas de arrecadação e aplicação de fundos para o combate ao câncer de mama (*Avon Breast Cancer Crusade*), criação de campanhas contra a violência doméstica (*Speak Out Against Domestic Violence*), além de projetos especiais de arrecadação de fundos para emergências em todo o mundo, como em atentados terroristas ou catástrofes naturais (terremotos, enchentes etc). Segundo palavras de Andrea Jung, CEO e Presidente do Conselho *Avon Products, Inc.*, “nossa proposta é única no sentido de que temos, além de um objetivo comercial, o objetivo social de mudar as vidas das mulheres”. Andrea acrescenta que metade do quadro de diretores da empresa é de mulheres, caracterizando assim a maior porcentagem de mulheres em um corpo de funcionários do que qualquer outra empresa da *Fortune 500*⁸.

Desde a sua fundação, mais de 40 milhões de mulheres em todo o mundo revendem produtos Avon. Além disso, emprega cerca de 47 mil pessoas mundialmente para dirigir a empresa e dar apoio às 5 milhões de revendedoras. Graças aos sistemas de

⁸ Índice criado pelos editores da revista *Fortune*, baseado na lista das 500 maiores empresas sediadas nos EUA, divulgada todos os anos pela revista.

apoio e incentivo — cursos, CDs, livros e fitas de treinamento para venda —, muitas revendedoras são bem sucedidas. É elogiada em muitos setores por seu compromisso em garantir a igualdade para mulheres e minorias. Foi citada pela revista *Fortune* como uma das 50 melhores empresas para as minorias, pela revista *Latina Style* como uma das melhores para as latinas e pela revista *Working Woman* como uma das melhores para as executivas. A revista *Business Ethics* incluiu a Avon entre as 100 empresas mais éticas.

Principal meio de comunicação da revendedora, o catálogo é a loja da Avon e não há nada de acidental no modo como é produzido. Cada página e cada layout são estrategicamente calculados. Robert Briddon (*apud* KLEPACKI, 2006, p. 77), vice-presidente do grupo de marketing para a América do Norte, diz que o catálogo precisa ter o que ele chama de “três Es”. Tem de ser *entendível, encantar e entreter*. Como uma vitrine de loja, a página frontal tem de chamar a atenção e conduzir você para dentro. Analogamente, cada revendedora é uma nova “franquia” da empresa. O tamanho do catálogo varia de 120 a 160 páginas, com os maiores saindo em novembro — devido à demanda do Natal — e os menores saindo em janeiro. Isso é determinado pelo cálculo das revendedoras e pelo volume de vendas esperado. “O bom da Avon é que podemos mudar o tamanho de nossa loja sem tijolos e argamassa”, comenta Briddon. Um novo catálogo da Avon é lançado nos EUA a cada duas semanas, e a cada três ou quatro semanas nos outros países. No total, seu catálogo é produzido em 40 idiomas.

Seu modelo de vendas pessoais está arraigado na cultura da empresa. Ao longo dos anos, quando outros métodos de distribuição são testados, freqüentemente surge um clamor de setores da Avon contra mudar um modelo testado e aprovado há décadas. Em grande parte dos mercados, onde a maioria das mulheres não fica mais em casa durante o dia, a abordagem de porta em porta está sendo substituída por modos mais produtivos de contatar os clientes, como as vendas no local de trabalho — que em 1997 já representavam 50% de todas as visitas — e pela internet. Mas o modelo original permanece em pleno vigor em todo o mundo.

A Avon tem, mundialmente, uma receita anual de, aproximadamente, US\$ 8 bilhões. Em 2000, os negócios internacionais representam 66% das vendas de US\$ 5,63 bilhões da Avon. Atualmente, representam quase 70% das vendas anuais de US\$ 9 bilhões da empresa. Em 2005, realiza 1,6 bilhões de transações anuais com clientes e é o

maior fabricante de perfumes do mundo, vendendo um de seus famosos batons a cada três segundos.

III.1.2 Origem

Tudo começa com um vendedor de livros de Nova York, chamado David H. McConnel, que trabalha de porta em porta⁹, no fim do século XIX. De forma a incrementar suas vendas, ele dá aos seus clientes, juntamente com o livro, um perfume como brinde. Para surpresa do vendedor, seus perfumes passam a ser mais requisitados do que seus livros, fato que o leva a fundar, em julho de 1886, a *California Perfume Company* (CPC)¹⁰.

Para ajudá-lo a vender seus produtos a amigos e vizinhos, McConnel convida aquela que seria sua primeira revendedora oficial: a Sra. Persis Foster Eames Albee. Com o tempo e o desenvolvimento dos negócios, a Sra. Albee decide treinar outras mulheres, aumentando o número de revendedoras. Menos de 10 anos depois de sua fundação, a companhia apresenta seu primeiro catálogo para consulta, onde constam os perfumes, carro-chefe da empresa, e uma variedade de produtos de higiene pessoal. Em 1906, já tem mais de 10 mil revendedoras, um catálogo colorido e 117 diferentes artigos a venda. Os cosméticos ainda não integram a linha de produtos original (perfumes, xampus, cremes e artigos para o lar). Quase 20 anos após seu lançamento, os clientes sentem falta de um pouco de cor.

Maiores responsáveis pelo crescimento da empresa, as revendedoras, 40 milhões ao longo de sua história, se reunem com amigas e vizinhas em suas casas, mostram os produtos, recebem e encaminham os pedidos e ganham comissões sobre as vendas. Através da venda direta, a CPC evita a luta por espaço e atenção com seus concorrentes nas gôndolas de lojas de departamentos e, mais tarde, em drogarias e supermercados. Quando esses varejistas perguntam se podem vender os produtos da CPC, David tem uma resposta diplomática pronta: “Não”. Mas os comerciantes que perguntam são

⁹ Dados do livro “Avon: a história da primeira empresa do mundo voltada para a mulher”, de Laura Klepacki (2006), e coletados na internet (AVON, 2006).

¹⁰ Apesar de a empresa ser sediada em Nova York, o nome California Perfume Company foi dado em homenagem a Charles L. Snyder, grande amigo e ex-patrão de David McConnell que vivia em São Francisco, de quem ele havia comprado o negócio de livros.

sempre incentivados a comprar produtos para si mesmos ou a encaminhar seus clientes para uma das promotoras de vendas da empresa.

Esse canal também é mais conveniente às clientes, além de combinar dicas de beleza. McConnell, tido como um progressista até hoje, percebe que há vantagens comerciais no fato de as mulheres venderem para outras mulheres, por sua capacidade de dar ao negócio um toque pessoal e compreensivo. Vender na privacidade de seus lares parece ser a melhor abordagem para o tipo de produto oferecido.

A maior parte da força de vendas norte-americana é de donas-de-casa que não querem um trabalho em tempo integral fora do lar. Durante seus dias na estrada como vendedor de livros, McConnell encontra mulheres que precisam de um modo de ganhar dinheiro sozinhas. Segundo palavras de George DeMass, seu sobrinho, em 1962, “vendendo, ele se comoveu com o modo como as mulheres lutavam para ‘equilibrar seus orçamentos’”. Elas elaboram listas de clientes entre amigas e vizinhas. Recrutar vendedoras era fácil, e uma boa vendedora pode gerar uma legião fiel de clientes. Vale ressaltar que, para um público que só conquista o direito ao voto em 1920, ter sua própria renda é um grande avanço. David tem a firme convicção de que, vendendo-os, as mulheres tinham oportunidades de realização pessoal, além dos benefícios do poder financeiro.

III.1.3 Da expansão à crise

A primeira campanha nacional da *California Perfume Company* — que até então anuncia regularmente em publicações regionais — é veiculada na revista *Good Housekeeping*, voltada para as donas-de-casa americanas, em 1936. Em 1939, quando a empresa já distribui seus produtos em 48 estados americanos e conta com um “exército” de mulheres para vendê-los, decide-se mudar o nome *California Perfume* por outro que não reduza a companhia a determinada região. O nome Avon foi escolhido por David McConnell Jr., filho do fundador e então presidente da empresa, em alusão à cidade natal do escritor inglês William Shakespeare, Stratford-on-Avon, para homenagear seu pai, já falecido (desde 1937), amante da literatura.

Na década de 50, com o sucesso dos produtos Avon, a empresa resolve expandir seus negócios, espalhando-se rapidamente pelos cinco continentes nas décadas seguintes

e construindo um verdadeiro império. Já com filial existente no Canadá desde 1914, a Avon inicia sua expansão pela América Latina (Porto Rico e Venezuela em 1954, Cuba em 1956, México em 1958 e Brasil em 1959) e por alguns países da Europa (Reino Unido e Alemanha Ocidental, ambas em 1959). É nessa mesma década que a empresa, pela primeira vez em sua história, lança uma pesada e bem sucedida campanha na televisão americana, com o famoso *slogan* “*Ding Dong, Avon Calling*” (“Avon Chama”, em 1954). É a primeira empresa do setor de beleza a apostar na publicidade televisiva. Na época, vende cerca de 500 diferentes produtos e apresenta vendas anuais de aproximadamente US\$ 55 milhões. Os ótimos resultados das operações internacionais, que crescem em média 25% ao ano, a conduziram à Bolsa de Valores de Nova York em 1964.

Dos anos 60 em diante, a Avon continua seu processo de expansão, entrando em 1963 na Austrália e culminando com a chegada à China em 1990. Em 1970, as vendas nos Estados Unidos atingem pela primeira vez a marca dos US\$ 750 milhões. No final da década, as vendas chegam a US\$ 3 bilhões e a empresa conta com um milhão de revendedoras no total. É nesse período que a Avon começa a patrocinar eventos esportivos e competições femininas em várias partes do mundo, assim como inaugurar centros culturais em reconhecimento a mulheres de destaque nas comunidades onde atua. Hoje ela está presente em mais de 140 países.

Ao longo de toda a sua história, a Avon opera quase livre de débito. Prospera durante toda a década de 60 e nada parece poder abalar a confiança de seus administradores em seu crescimento. Entretanto, mudanças ocorridas ao longo dos anos 70 surpreendem a corporação. A força da moeda americana reduz os lucros oriundos das operações internacionais da empresa. A recessão e a inflação vigente nos Estados Unidos levam a uma queda nas vendas, fato que ocasiona a desistência de grande número de revendedoras devido à redução do rendimento.

Além das mudanças de ambiente citadas, uma transformação principal não planejada pela empresa abala intensamente sua estrutura: a entrada da mulher no mercado de trabalho e as mudanças que isso causa em seu comportamento e estilo de vida. A Avon encomenda um estudo no início dos anos 70 para verificar o impacto dessa transformação demográfica em seus negócios. A pesquisa conclui o que, na verdade, já acontece: aumenta o número de mulheres trabalhando fora e que,

consequentemente, não estão mais em casa para atender à campainha. Apesar do diagnóstico, a Avon, que ainda tem uma participação de mercado de 15%, não toma providências. Enquanto isso, suas ações, que no início da década de 70 valem 120 dólares, ao final da década de 70 valem cerca de 20 dólares — apenas em 1997 as ações voltam ao patamar do início daquela década.

As empresas que baseiam sua estratégia em venda direta perdem espaço para aquelas que utilizam o varejo como canal devido a duas consequências dessa nova realidade feminina: há poucas mulheres para atender ao chamado das revendedoras e poucas mulheres querem ganhar dinheiro em seu tempo livre vendendo produtos a seus vizinhos. Um trabalho de meio expediente como o de revendedora Avon não parece mais ser suficiente para o sustento da família e as mulheres têm outras boas oportunidades de trabalho. Assim, muitas clientes que querem ser visitadas não conseguem encontrar uma vendedora disponível. Enquanto isso, a *Revlon* — concorrente de Avon no mercado de produtos de beleza — lança *Charlie*, perfume que exalta o estilo de vida da mulher independente, com um anúncio que mostra uma mulher usando terninho.

Paralelamente, outras empresas fundamentadas na venda direta, oferecendo todo o tipo de produtos e serviços, de cosméticos (*Mary Kay Cosmetics*) a eletrodomésticos (*Electrolux*), passam a competir tanto pelo tipo de mão de obra (revendedora) quanto pela consumidora Avon. É importante lembrar dos concorrentes do mercado de produtos de higiene e cosméticos com quem a empresa já compete, como *L'Oréal*, *Revlon*, *Procter & Gamble* e *Unilever*. Esses desafios acompanham a empresa também ao longo dos anos 80.

Na tentativa de recuperar o mercado perdido e aumentar as vendas, a Avon, contando com uma diretoria renovada e pouco confiante na fórmula porta-a-porta de operar, põe em prática uma estratégia de diversificação dos negócios através da aquisição de uma série de empresas de diversos ramos. Em 1979, compra a *Tiffany & Company*, famosa joalheria, por US\$ 104 milhões. Em seguida, investe uma fortuna nos segmentos de vestuário (*Family Fashions*, *James River Traders*, *Bright's Creek*), artigos domésticos (*Geni*), assinaturas (*Great American Magazine Company*), saúde e clínicas de repouso (*Mallinckrodt, Inc.*, *Foster Medical*, *The Mediplex Group*, *Retirement Inns of America*).

A Avon adquire mais tarde, em 1987, a *Giorgio Beverly Hills* e a *Parfums Stern* por US\$ 325 milhões no total, entrando para o mercado varejista de fragrâncias de luxo. Como observa a própria empresa, 80% de todos os produtos de beleza são vendidos no varejo, por isso não se pode ignorá-lo. A empresa não vende, nesse caso, sua marca essencial, porque isso pode irritar e alienar as revendedoras. Logo, experimenta vender marcas que não são Avon. Para fazer isso, começa a comprar e fechar acordos com empresas (*Parfums Phenix*, *Parfums Stern*), estilistas (Liz Clairborne, Louis Feraud) e marcas famosas (*Giorgio Beverly Hills*) do ramo de perfumaria e cosméticos e entrou pela primeira vez nas lojas de departamentos e especialidades.

Sua experiência no varejo — pelo menos com a *Giorgio* — rende lucros. Mas aquela não parece ser a hora certa para investir em um setor pouco familiar à empresa (varejo). Além disso, a Avon começa a tomar empréstimos, algo que nunca se vê antes. Tudo o que consegue é perder o rumo e acumular uma dívida de aproximadamente US\$ 1 bilhão, o equivalente a 82% do capital total da empresa.

A companhia vende a *Tiffany & Company* em 1984 para um grupo de investidores da própria *Tiffany*. Sofre tentativas hostis de tomada de controle dos negócios por parte de companhias como *Amway* e *Mary Kay Cosmetics*, ambas do mercado de venda direta, durante os anos 80. Apesar dos esforços do presidente da Avon, Hicks Waldron, em elaborar planos de recuperação dos lucros no negócio central da empresa (cosméticos), os ganhos continuam estagnados.

III.1.4 Repositionamento

Nós somos a única grande corporação que é uma empresa da mulher. Vendemos nossos produtos para as mulheres, e por intermédio delas. Compreendemos suas necessidades e preferências melhor do que ninguém. Essa compreensão deve guiar nosso negócio básico e influenciar nossa escolha de novas oportunidades de negócios. (James Preston *apud* KLEPACKI, 2006, p.53)

Com a nomeação de James E. Preston a presidente da empresa, a Avon começa a reagir. Desde 1981 dirigindo um dos poucos setores saudáveis da companhia (produtos de beleza, geradores de um fluxo de caixa constante) e com uma dívida de US\$ 1,2 bilhão nas mãos, Preston percebe que, para recuperar a confiança do mercado e fazer a

Avon crescer novamente, é necessário fazê-la retornar a sua verdadeira vocação — a que ele próprio se refere como “o legado e a força da Avon”. Põe fim às onerosas operações de diversificação iniciadas por seu predecessor, Hicks Waldron. Em conjunto com um drástico corte de gastos, que incluem um período de 18 meses sem novas aquisições, redução de 28% no quadro de funcionários e um corte nas verbas de propaganda e produção de catálogos, o foco no negócio de perfumaria e cosméticos permite à empresa pagar suas dívidas e ganhar novo fôlego, mesmo que para isso tenha que jogar seus preços para baixo. Em 1991, o débito é drasticamente reduzido para US\$ 342 milhões. “Chamei os chefes das subsidiárias e disse: temos de gerar lucro mesmo que seja ao custo de mercado. Pagamos a dívida e, em 1992, tomamos decisões para voltar a crescer. Mas sabíamos que isso não daria resultados imediatos. Seria apenas a partir de 1994. E desde 1994, temos tido anos muito bons”, diz Preston em uma entrevista (CASTANHEIRA, 2006) para a revista Exame, em 1996. Em 1989, o único negócio que ainda está nas mãos da Avon é a *Giorgio* — vendida apenas em 1994 para a Procter & Gamble. *Giorgio Red* é o perfume mais vendido nas lojas de departamentos dos EUA.

Após devolver algum equilíbrio às finanças da empresa — e de congelar o próprio salário por cinco anos —, Preston volta a atenção da Avon às mulheres, tanto as revendedoras quanto os clientes, fazendo pesquisas e procurando formas de reconquistá-las. De acordo com James (*apud* EXAME, 2006), “hoje as mulheres têm mais dinheiro para gastar, mas menos tempo”. As mulheres Avon, naquela última década desacreditadas quanto à eficiência do método de venda pessoal do ponto de vista financeiro, são alvo de uma série de estudos no início dos anos 90. Quando, por exemplo, lhes é perguntado quanto ganham com as vendas, a empresa descobre que muitas não sabem precisar esse valor e que boa parte está no ramo de venda pessoal pela gratificação social proporcionada. A administração da Avon precisa encontrar um modo de reverter esse quadro e incentivar sua força de vendas, afinal o mercado tinha mudado e as mulheres têm novas ambições. Não há, até então, como desenvolver uma carreira na Avon fora dos muros corporativos da empresa.

III.1.4.1 Praça

A Avon, durante toda a sua história, opera em um só nível de venda — da revendedora ao consumidor final. Em 1991 e ao longo dessa década, com a consultoria de John Fleming — profissional com experiência em outras empresas de venda direta —, a Avon experimenta nos Estados Unidos o programa chamado *Sales Leadership* (liderança de vendas), elaborado com o objetivo de oferecer às revendedoras oportunidades de crescimento profissional, reduzir a rotatividade da força de vendas (*turnover*), aumentar o número de revendedoras ativas e, consequentemente, o volume de vendas — verdadeiro termômetro do sucesso de uma operação de vendas diretas. Poucos recursos são investidos no *Sales Leadership*, situação que só é revertida em 1999 com a expansão do programa para outros países — hoje, está sendo testado no Brasil.

De acordo com o *Sales Leadership*, as mulheres continuam a vender os produtos da Avon, mas também ganham bônus pelas vendas das revendedoras que recrutam e treinam e das recrutas dessas recrutas (*downline*). Há um limite de três níveis entre a revendedora de *Leadership* e a revendedora final recrutada para que elas não se “afastem”umas das outras. Dessa forma, vender Avon pode passar de uma ocupação de meio período para o que as mulheres podem considerar uma “carreira” em tempo integral. Segundo estimativas da empresa, as revendedoras de *Leadership* são responsáveis, direta ou indiretamente, por recrutar mais de 300 mil das atuais 650 mil revendedoras dos EUA. “É simplesmente a dimensão de carreira. Se você entrar na Avon agora, tem uma escolha. Se só quiser vir e vender para clientes, pode fazer isso. Se estiver mais interessada em uma carreira, seja em meio expediente ou tempo integral, temos mais treinamento e conceitos avançados que lhe permitem alcançar seu objetivo”, diz John Fleming (*apud* KLEPACKI, 2006, p. 83).

Paralelamente às novas estratégias de incentivo à revendedora, a Avon pela primeira vez em seus mais de 100 anos abre canais alternativos de venda às consumidoras. Segundo Preston, há um grupo de mulheres que rejeitam o sistema de vendas pessoais — não querem comprar produtos de beleza através de uma revendedora. A Avon, até então, ignora essa parcela do mercado. Além disso, soma-se o fato de que, com a alta rotatividade das revendedoras e a nova rotina profissional de

muitas clientes — que não lhes permite ficar em casa para receber a revendedora —, as duas partes não conseguem se encontrar, impedindo a realização da venda. Apesar do temor da alienação da força de vendas e das suas conseqüências, Preston conclui que, quanto mais pessoas compram seus produtos, mais dinheiro a empresa tem para promovê-los e reinvestir para ajudar a revendedora em seu negócio.

Assim, em 1991, a empresa disponibiliza um número de telefone e de fax gratuitos pelos quais as clientes podem fazer seus pedidos. A Avon passa também a elaborar catálogos de mala direta, onde as clientes preenchem um formulário que pode ser enviado por correio diretamente para a Avon e as encomendas chegam em suas casas. A campanha de 1992, “*Four ways to be beautiful*” (“Quatro maneiras de ser bela”), refere-se justamente às novas maneiras de comprar Avon — revendedora, telefone, fax e mala direta. Esse programa é batizado nos Estados Unidos de *Avon Select*. A empresa chega a colocar nos catálogos o telefone de atendimento a clientes, criando um conflito com as revendedoras. Mas isso logo é corrigido.

Em 1996, a Avon é considerada a primeira empresa do setor de beleza a criar um site de comércio eletrônico. O Avon.com é uma apresentação do catálogo on-line. A intenção é atender às necessidades de clientes que, além de rejeitarem a intermediação na venda, não querem esperar os dias entre a realização do pedido e a entrega desses pela revendedora. Querem seus produtos imediatamente. Essa operação — assim como a venda por telefone, fax e mala direta — ocorre em escala muito reduzida, representando menos de 2% do negócio nos Estados Unidos. Com o tempo, o site é refeito e finalmente relançado em 2000. Hoje, o Avon.com é mais completo, com uma plataforma de vendas e amplas seções que apresentam informações e novidades da empresa e seus produtos.

Além das mulheres que evitam a venda pessoal como forma de comprar seus produtos de beleza, a Avon — cuja cliente padrão tinha 45 anos e renda média familiar anual abaixo de US\$ 30 mil — decide conquistar também consumidoras mais jovens, que vêm a marca centenária como útil e confiável, mas pouco moderna. A falta de interesse na marca por essas jovens — que preferem se dirigir às lojas de departamento e a *shopping centers* — constitui uma ameaça ao futuro da empresa. Em mais uma importante quebra de sua tradição, a Avon abre, em novembro de 1998, sua primeira loja em Nova York, Estados Unidos, mais precisamente na *5th Avenue* (Quinta

Avenida). A empresa quer também, além dessa loja que serve de vitrine para o mundo, abrir lojas pequenas em todo o país, de modo a aumentar a visibilidade da marca. Começa a alugar centenas de quiosques e balcões em shopping centres, criando mais uma alternativa de compra a quem não tem uma revendedora. A Avon passa a franquear esses quiosques às suas revendedoras, oferecendo-lhes uma opção de vendas. Mas essa operação não se apresenta muito popular.

A Avon tenta outras tentativas de sucesso no varejo, ainda nos anos 80, utilizando as marcas das empresas que compra durante sua estratégia de diversificação. No fim dos anos 90, cria uma marca — também para o varejo — de produtos mais caros que podem ser alavancados no moderado canal das lojas de departamentos. Considerada uma combinação de produto de massa com prestígio — ou *mastígio* — a *beComing* é lançada com a esperança de atrair clientes mais jovens e de, assim, dobrar a empresa de tamanho — de US\$ 5 bilhões para US\$ 10 bilhões. Essa meta ainda não foi atingida.

Através dos canais diretos disponibilizados pela Avon a partir dos anos 90 — telefone, fax, mala direta e internet —, a revendedora da localidade mais próxima da cliente que utiliza outros canais ganha uma comissão reduzida sobre as vendas. Para a empresa, o objetivo é que os consumidores tenham acesso a seus produtos quando, onde e como quiserem. É claro que o meio preferido ainda é por intermédio da revendedora. Porém, durante a maior parte da década de 90, o número de revendedoras apresenta-se estagnado. Em sua página da internet, a Avon também direciona os clientes a uma revendedora de sua área, se assim o desejarem. Caso contrário, podem comprar na loja virtual. Se, por exemplo, uma mulher tem uma revendedora, mas só deseja comprar um batom que sempre compra (já conhece) pelo site para poder receber no dia seguinte, talvez devido a alguma urgência, a revendedora terá uma comissão reduzida sobre essa venda, que na prática não precisou fazer. A Avon afirma que não pretende, com esses canais, concorrer com sua força de vendas. Na opinião de Andrea Jung (*apud* KLEPACKI, 2006, p. 172), contratada pela empresa em 1993 e atual CEO, “casaremos alto contato com alta tecnologia de um modo único. Temos a capacidade única de combinar o relacionamento humano com as ferramentas tecnológicas que podem melhorar esse relacionamento, não desintermediá-lo ou depreciá-lo”. Para Preston (*apud* CASTANHEIRA, 2006):

Aí está a dificuldade em fazer uma guinada. Você deve fazer mudanças, sem, contudo, sacrificar os fatores de sucesso de seu negócio. Tomamos cuidado para não prejudicar as revendedoras. Tentamos convencer o consumidor a comprar diretamente delas. Quem compra direto da companhia tem de pagar uma taxa de US\$ 2,75.

III.1.4.2 Produto e preço

Andrea Jung é convocada por Preston para liderar uma revitalização dos produtos Avon. É ela a responsável pelo lançamento da linha *Anew* (*Renew*, no Brasil) de produtos de alta tecnologia para tratamento de pele e combate aos sinais da idade, direcionada aos públicos de classe mais alta (A/B). Com essa linha, que tem preços acima da média dos demais produtos da marca Avon, objetiva-se entrar em mais uma fatia do mercado de quem a empresa se afasta há décadas atrás, quando sua produção aumenta assustadoramente e de certa forma torna-se acessível às parcelas menos abastadas do mercado. Com *Anew*, a Avon retorna ao mercado de “prestígio acessível” — *mastigio*.

III.1.4.3 Promoção

Devido à natureza de seu modelo de negócios, a maioria das empresas de vendas diretas não anuncia seus produtos. Ao contrário das suas concorrentes, a Avon sempre anunciou, principalmente na mídia impressa. Essas empresas costumam ver a força de vendas como o veículo mais potente para alcançar o consumidor e o catálogo como principal meio de comunicação da revendedora, e por isso aplicam a maior parte de seu dinheiro em programas de incentivo para motivá-la. Segundo Neil Offen (*apud* KLEPACKI, p. 181), presidente da *Direct Selling Association* (Associação de Vendas Diretas), algumas empresas de vendas diretas operam mais como clubes de compras, em que as pessoas entram porque querem comprar os produtos para si mesmas em vez de vendê-los para os outros. Dessa forma, ao contrário de empresas do setor de bens de consumo — onde há um investimento maciço em publicidade —, no setor de venda direta o canal é, geralmente, o elemento-chave do negócio. A Avon é, assim, um híbrido, uma vez que investe em propaganda ao mesmo tempo em que destina uma boa parcela de sua verba a programas de apoio e incentivo à força de vendas.

Com os cortes de gastos ocorridos no fim dos anos 80, para sanar as dívidas da empresa e retomar seu rumo, a verba de publicidade da Avon nos Estados Unidos é reduzida gradativamente de US\$ 22 milhões em 1988 para US\$ 4,6 milhões em 1990. A partir de 1991, James Preston restabelece o orçamento de propaganda, reinvestindo na propaganda impressa de conscientização da marca — objetivo principal que sempre norteou sua publicidade — e de conscientização e apoio aos novos canais de venda que estão surgindo. Para esse fim, a empresa investe entre 2 e 3% de suas vendas anuais. Além disso, a empresa volta a anunciar na televisão americana, o que não ocorre desde 1988.

A empresa precisa trabalhar sua imagem, que, segundo Andrea Jung, é tida como ultrapassada por aqueles que não são clientes e não retrata a realidade das novas consumidoras. Em 1996, a Avon é patrocinadora oficial das Olimpíadas de Atlanta e, em 1999, lança sua primeira campanha publicitária global — “*Let's talk*” (“Vamos conversar”). Os *slogans* de propaganda de 95 a 97, de “*Just another Avon Lady*” (“Apenas outra revendedora Avon”) e “*Dare to change your mind about Avon*” (“Ouse mudar sua opinião sobre a Avon”), são mudados para “*Claim your beauty*” (“Assuma sua beleza”), um tema que enfatiza a individualidade feminina.

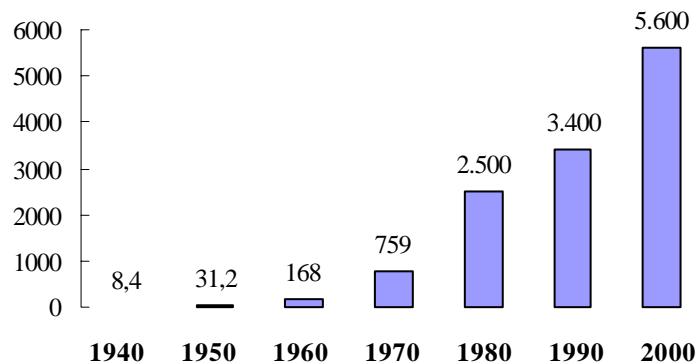
III.1.4.4 Resultados

Em 1995, a empresa anuncia um aumento de 7,6% nos ganhos. Isso se deve em grande parte pelas vendas internacionais, que têm um aumento de 9% — nos Estados Unidos, esse índice é de 6%. O fato é que a empresa cresce mais em países não anglo-saxões — principalmente América Latina e Ásia — do que no país onde está a cúpula da Avon. Em 1993, James Preston descentraliza as decisões da companhia e garante em sua cúpula a representação das unidades internacionais, transferindo o poder de decisão — antes centralizado em Nova York — para cada uma das regiões em que a empresa atua. “Tivemos que convencer o pessoal de Nova York de que os funcionários de cada país sabiam mais sobre aquele mercado do que alguém instalado num escritório às margens do Central Park”, afirma Preston (*apud* CASTANHEIRA, 2006). Dessa forma, os produtos, a comunicação, o canal e a política de preços podem ser mais bem

desenvolvidos, devido ao alinhamento com as condições do mercado específico. A Avon, inclusive, busca contratar e treinar talentos locais para dirigir os negócios.

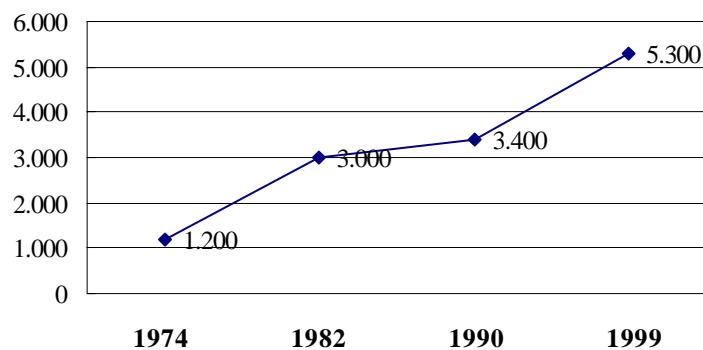
No Gráfico I, é mostrado um panorama geral do crescimento por década em vendas (em milhões de US\$) da Avon no mundo. Logo depois, pode-se ver mais detalhadamente a curva de crescimento da empresa no período antes, durante e depois da crise que culmina no seu reposicionamento e como a força de vendas está associada à oscilação do faturamento da companhia.

Gráfico I – Faturamento da Avon por década (em milhões de US\$)



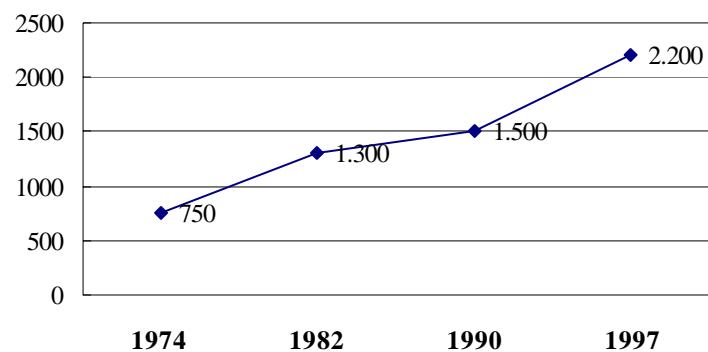
Fonte: KLEPACKI (2006)

Gráfico II – Faturamento da Avon entre 1974 e 1999 (em milhões de US\$)



Fonte: KLEPACKI (2006)

Gráfico III – Número de revendedoras Avon entre 1974 e 1999 (em milhares)



Fonte: KLEPACKI (2006)

III.2 Avon Cosméticos Brasil

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.¹¹ (AVON, 2006)

III.2.1 Introdução

É com o anúncio acima, publicado no Suplemento Feminino do Jornal “Diário de São Paulo”, em 1959, que a Avon traz o sistema de venda pessoal ao Brasil — é inclusive a responsável pela regulamentação da atividade de revendedora de produtos de beleza, que não existe na época. Esse “chamado” muda a vida de milhares de mulheres. E muda até hoje: responsável por um milhão das 1,6 milhões de revendedoras cadastradas no país em todo o setor de venda direta¹², com 700 milhões de unidades vendidas e R\$ 4 bilhões em faturamento¹³, a Avon Cosméticos Brasil é a maior operação internacional da Avon —a maior do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos. Enquanto a Avon, em 2005, cresce 5% em faturamento bruto mundialmente, a subsidiária brasileira cresce 16,5%. Em sua sede, na cidade de São Paulo, ainda emprega mais de 4 mil funcionários, dos quais 60% são mulheres e, dessa parcela, 47% estão entre os altos postos na hierarquia. Também é brasileiro o maior centro de distribuição da Avon no mundo, construído na cidade de Osasco (SP), em 1995.

No Brasil, a Avon oferece, além dos produtos de beleza de seu catálogo convencional, produtos de terceiros — roupas, lingeries, artigos domésticos, bijuterias — através do catálogo “Shopping Mais”, lançado em 2000, e produtos relacionados a bem-estar — CDs para relaxamento, produtos de aromaterapia, acessórios para ginástica, produtos naturais etc. — através do catálogo Avon Bem Natural, lançado em 2001. A empresa imprime cerca de seis milhões de catálogos a cada 19 dias (ciclo de venda), que chegam às mãos de aproximadamente 20 milhões de consumidores. Nesses catálogos extras, as revendedoras têm um lucro de 25% sobre as vendas realizadas, enquanto que no catálogo principal da Avon — cosméticos — elas têm 30% de lucro.

¹¹ Anúncio publicado no Suplemento Feminino do Jornal Diário de São Paulo, em 1959.

¹² Dados de 2006 da Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta (ABEVD).

¹³ Dados de 2005 da Gazeta Mercantil.

Esses produtos também podem ser comprados por telefone e pela internet. Em 2006, no Brasil, a Avon atinge a marca de 900 mil pedidos recebidos por campanha¹⁴.

Além dos catálogos, existe um que é exclusivo para as revendedoras: a revista “Lucros e Novidades”, de cerca de 40 páginas, que oferece produtos até 60% mais baratos do que os dos catálogos direcionados às consumidoras e apresenta o(s) produto(s) a ser lançado(s) na campanha seguinte. A revista apresenta ainda produtos que facilitam o trabalho das revendedoras, como embalagens, amostras de produtos, camisetas com a marca da empresa, talões de pedidos etc.

O sistema de venda possui três elementos: promotora de vendas, revendedora e consumidor (a). A promotora é responsável por um grupo de revendedoras de determinada região e não realiza vendas, apesar de receber 2% das vendas de cada revendedora que assiste e de assinar um contrato com a Avon se comprometendo a destinar em média 6 horas por dia à empresa. A cada 19 dias, as revendedoras levam seus pedidos para a promotora, que efetua os pedidos junto à empresa. A revendedora tem uma margem de lucro de aproximadamente 30% sobre a venda dos produtos do catálogo, além de receber bonificações por venda realizada — uma das formas de incentivo à força de vendas utilizada pela Avon.

A promotora de vendas de cada setor geralmente reside nele próprio ou próximo a ele, o que lhe permite desenvolver um maior conhecimento da área onde atua, de suas peculiaridades e das revendedoras locais. As reuniões de vendas de cada setor assumem, portanto, um caráter regional e adaptado às realidades de cada região.

Como incentivo a suas revendedoras, a Avon realiza anualmente um programa chamado Clube das Estrelas, que é um sistema de premiação às maiores vendedoras. A cada R\$ 1,00 em vendas, a revendedora ganha um ponto no clube. No fim do ano, esses pontos são contabilizados e, dependendo desse total, as revendedoras ganham brindes que vão de jogos de cama, mesa e banho até automóveis e viagens. Os níveis de premiação são quatro: Estrela Prata (para o mínimo de 9.600 pontos por ano), Estrela Ouro (mínimo de 19.200), Estrela Diamante (mínimo de 33.900) e Estrela *Super Star* (mínimo de 200.000 pontos por ano). Além disso, as revendedoras que conquistam pelo menos 19.000 pontos por ano recebem um troféu, que nada mais é do que uma estatueta de porcelana em miniatura da Sra. Albee.

¹⁴ Dados da Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta (ABEVD), 2006.

A pesquisa de CASTILHO (2005), que se constitui de entrevistas semi-estruturadas com 106 revendedoras da Avon Cosméticos Brasil da cidade de Goiânia (GO), levanta informações interessantes quanto a características dessa força de vendas no país. Descobre-se, por exemplo, que apenas 23 das revendedoras entrevistadas batem realmente de porta em porta, em vez de fazer à maneira tradicional que a empresa sempre alardeou e como costuma ser nos anos 80. Mais da metade da amostra pesquisada afirma não abordar pessoas estranhas a elas, principalmente por temerem prejuízo. Somente as promotoras de venda batem de porta em porta, pois vão à procura de novas revendedoras para recrutar.

A maior parte dos clientes abordados pelas revendedoras são pessoas de seu círculo social — pré-existente —, o que acaba influindo na maneira como a vendedora os aborda, oferece e faz a venda dos produtos. Essa venda, em sua maioria, acontece na casa de seus clientes e de duas maneiras possíveis: a revendedora vai pessoalmente ou deixa os catálogos para que o cliente escolha o que deseja comprar. As maiores vendedoras se utilizam de táticas típicas do varejo tradicional para conquistar e manter clientes. Elas investem tudo o que ganham em estoque para garantir a entrega imediata dos produtos às clientes e até mesmo a outras revendedoras. Há ainda revendedoras que aceitam o pagamento dos pedidos com cheque pré-datado e que deixam as clientes de confiança pagarem quando puderem, mesmo que tenham que cobrir essa compra do próprio bolso e recebam depois o pagamento.

CASTILHO (2005) também revela dados interessantes quanto a outras atividades exercidas pelas revendedoras entrevistadas, dispostos no Quadro I abaixo. Metade das entrevistadas não possui outra atividade remunerada. Boa parte das revendedoras que têm outras atividades remuneradas são cabeleireiras e/ou manicures, ou seja, também do ramo de beleza e estética. Dessa forma, aliam à atividade principal a venda de produtos Avon. Isso também justifica o fato de a grande maioria das revendedoras não bater de porta em porta. Dois grupos igualmente representativos são os de empregadas domésticas e de funcionárias públicas que utilizam o ambiente de trabalho para vender os produtos — a empregada doméstica tem como maior cliente a própria empregadora, e as funcionárias públicas utilizam a própria repartição para revender, apesar da proibição de tal atividade em órgãos públicos. Os motivos que levam as mulheres entrevistadas a revender os produtos da Avon estão expostos no Gráfico I abaixo.

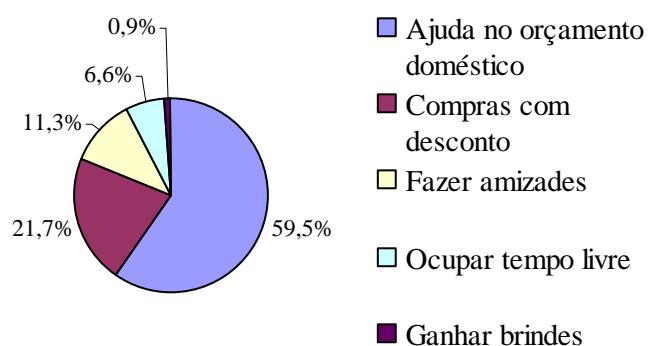
Observa-se que a principal motivação é a complementação da renda familiar. Em seguida, no Gráfico II, estão dispostas as faixas de venda (em reais) por campanha em relação ao número de revendedoras.

Quadro I – Outras atividades remuneradas realizadas por revendedoras

Atividade	Freqüência
Não têm outra atividade	53
Manicure ou cabeleireira	13
Funcionários públicos	8
Empregadas domésticas ou diaristas	8
Vendem outros produtos através da venda direta	6
Prestadores de serviços	6
Fazem trabalhos artesanais ou são costureiras	5
Não declararam	4
Comerciantes ou empregados do comércio	2
Secretárias	1
Total	106

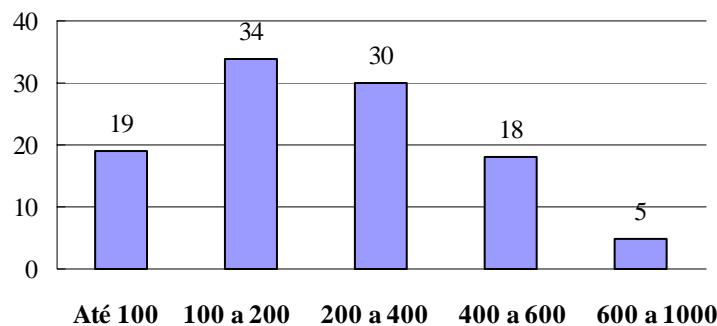
Fonte: CASTILHO (2005)

Gráfico I – Motivação para revender Avon



Fonte: CASTILHO (2005)

Gráfico II – Distribuição das revendas por campanha (em R\$)



Fonte: Castilho (2005)

Apesar desse aspecto, a venda direta também demonstra que pode ser fonte do sustento familiar em alguns casos, como se pode observar pelo depoimento de uma revendedora entrevistada por CASTILHO (2005, p. 115):

Quem entrar aqui achando que é uma coisa de brincadeira, um passatempo, pode cair fora, porque não fica, porque isso é um trabalho como qualquer outro. Se encarar como um trabalho, ganha como um trabalho. Se a pessoa encarar isso aqui como um bico, é coisinha pouquinha que vai ganhar, porque ela não está encarando como trabalho. E eu encaro a Avon como um trabalho, tanto que a minha vida é Avon, eu fiz reforma da minha casa com dinheiro de Avon, tudo o que eu tenho é dinheirinho de Avon.

Outro fator bastante interessante investigado por Castilho em sua pesquisa diz respeito à escolaridade das revendedoras entrevistadas. Conforme pode ser visualizado no Quadro II, a maior parte das revendedoras pesquisadas possui o ensino médio completo, com 40,6%. Logo depois, estão colocadas as revendedoras que possuem apenas ensino fundamental incompleto, com 23,6%. As revendedoras com ensino superior completo são minoria, com apenas 6,6%.

Quadro II – Escolaridade das revendedoras

Grau	%
Ensino Fundamental incompleto	23,6
Ensino Fundamental completo	8,5
Ensino Médio incompleto	12,3
Ensino Médio completo	40,6
Ensino Superior incompleto	7,5
Ensino Superior completo	6,6
Total	99,1

Fonte: CASTILHO (2005)

A Avon distribui seus produtos nacionalmente através de depósitos com localização estratégica gerenciados por terceiros. Cada depósito cobre certo número de setores, utilizando rotas de distribuição otimizadas que levam seus produtos até as revendedoras Avon, as quais entregam cada unidade às suas respectivas clientes. Essa forma de distribuição é o que possibilita sua grande penetração de mercado.

A Avon Cosméticos do Brasil é parte da unidade *Latin America South* de negócios, que inclui outros países como Argentina, Chile, Peru, Bolívia e Uruguai.

III.2.2 Repositionamento no Brasil

“Ficamos muito tempo atrasados em relação ao que se fazia no exterior. (...) A consumidora mudou. Tivemos de mudar também.”

Ademar Seródio, presidente da Avon Cosméticos Brasil,
em 1994 (*apud* VASSALO, 2006)

Até meados de 1971, pode-se dizer que a Avon é uma empresa mais voltada para as camadas A e B da população brasileira. A partir de 1972, devido à expansão de sua capacidade fabril — vale lembrar que a empresa inaugura sua fábrica paulista no mesmo ano em que “bate à porta” do Brasil, em 1959 —, a empresa se torna a única fornecedora de cosméticos, fragrâncias, produtos para cuidados com a pele entre outros em larga escala e em nível nacional. Dessa forma, a Avon torna-se opção natural para as camadas mais populares, deixando de atender exclusivamente àquelas mais altas. O

ambiente mais competitivo trazido pelos anos 80 também é essencial para que o mercado da empresa seja ampliado.

Apesar de ser líder do mercado de vendas por catálogo no Brasil, com 60% de participação de mercado e aproximadamente 10 milhões de consumidores, a marca Avon e a base de clientes começam a apresentar sinais de desgaste a partir da década de 80. Durante anos, a empresa confia sua divulgação às revendedoras. As ações de marketing são restritas às consumidoras cativas, enquanto surgem novos mercados consumidores e a concorrência aumenta — e investia na mídia tradicional. Soma-se a isso a crise mundial por que passa a empresa nos EUA — já citada nesta pesquisa —, o que traz reflexos às subsidiárias ao redor do globo. Além disso, a mulher brasileira também passa a ter novas ambições e não está disposta a trabalhar meio expediente como revendedora. Desta forma, também não fica em casa para atender à revendedora — da mesma forma como no mercado norte-americano. A Avon Cosméticos Brasil chega à década de 90 com um prejuízo de US\$ 7 milhões.

Seguindo a onda mundial da Avon — considerada na época a maior companhia do mundo no setor de cosméticos, atrás da L'Oréal e da Unilever—, a subsidiária brasileira inicia um processo de reposicionamento no país a partir de 1993. Para tanto, reformula suas políticas de produto, preço, praça e promoção.

III.2.2.1 Produto e preço

Quem abre as portas das classes A e B é uma linha de produtos para a pele chamada *Renew* — mundialmente conhecida como *Anew* —, apresentado no Anexo 1, p. 84. Primeiro produto antienvelhecimento a ser oferecido no país, ele consome em pesquisas e embalagens investimentos da ordem de US\$ 25 milhões da Avon internacional. É lançado ao preço de US\$ 34 no final de 1993, quando os índices de inflação estão muito altos. Em apenas dois anos de comercialização do produto, com custo que varia entre US\$ 30 e US\$ 34 nesse período, são vendidas no país três milhões de unidades do *Renew*. Considerando-se um preço médio de US\$ 32, isso resulta em cerca de US\$ 96 milhões de faturamento em dois anos, ou US\$ 48 milhões por ano. No mundo todo, em 1995, as vendas do *Renew* (*Anew*) contabilizam para a Avon algo em

torno de US\$ 15 milhões, ou cerca de 2% do faturamento global, que foi de US\$ 7,5 bilhões para os 1,5 bilhão de produtos comercializados.

O resultado mais comemorado pela Avon em relação ao sucesso do *Renew* é o crescimento do consumo do produto — e, consequentemente, da penetração da marca — junto ao público das classes A e B. Enquanto na classe C, tradicionalmente consumidora da marca, o crescimento de consumo global dos produtos Avon salta 1% — de 62 para 63% —, o das classes A e B sobe de 23 para 25% — o dobro.

A estratégia de lançar produtos com alta tecnologia aplicada e reformulação e sofisticação de embalagens, voltados para as classes A e B, tem continuidade no setor de perfumaria, com o lançamento em 1995 da linha de fragrâncias *Parfums Crétatifs*, resultado de uma parceria da Avon com a empresa francesa homônima, seguindo a estratégia de lançamento de produtos globais chamados *Avon Premium*, segmento mais sofisticado de produtos — Anexo 2, p. 85. Além de produtos voltados para mulheres das classes mais abastadas, a companhia abre ainda mais seu leque de atuação ao lançar produtos voltados ao público masculino.

Segundo Paulo Volterrini, diretor de marketing da Avon no Brasil, as consumidoras de maior poder aquisitivo e os jovens se afastam da empresa, e era preciso trazê-los de volta. Com os lançamentos apresentados, isso se torna uma realidade. Em 1992, apenas 14% da clientela pertencem às classes A e B. Em 1994, já são 25% do total. De acordo com Ademar Serório, presidente da Avon na época e condutor de seu processo de reposicionamento, a intenção não é trabalhar sobre nichos específicos de mercado, mas, sim, ter produtos para todos os tipos de mulher.

III.2.2.2 Praça

A partir de 1993, a consumidora Avon, além de poder contar com sua revendedora, também pode contar com outras opções de canal de compra dos produtos da empresa. Seguindo o exemplo da operação norte-americana, a Avon Cosméticos Brasil disponibiliza um número de telefone gratuito e outro de fax para receber pedidos ou solicitar indicação de revendedoras. Em 1994, cerca de mil ligações são recebidas por dia e quase metade delas se transforma em negócios.

Em 1998, a Avon Cosméticos Brasil passa a realizar vendas também pela internet, onde uma porcentagem das vendas efetuadas é repassada às revendedoras da região de onde se originou o pedido.

III.2.2.3 Promoção

Para atingir novos nichos de mercado, na tentativa de quebrar a associação da marca Avon a produtos populares e ultrapassados e conquistar o consumidor de maior poder aquisitivo, a empresa decide anunciar maciçamente — televisão, rádio, revista e outdoor — depois de mais de quinze anos de afastamento da mídia no Brasil — até 1992, sua promoção é feita majoritariamente pelas revendedoras. Entrega sua conta publicitária — de aproximadamente US\$ 5 milhões — à agência DPZ que, assim como nos Estados Unidos, deve divulgar os novos canais de venda, os novos produtos (linha *Renew*) e recuperar a imagem da marca.

Uma análise dos anúncios impressos veiculados no Brasil entre 1993 e 1996 permite observar que foi dada maior ênfase na promoção dos produtos Avon. O *Renew* é a linha mais divulgada, seguida dos cosméticos — negócio essencial da Avon — e, finalmente, das fragrâncias *premium Parfums Créatifs*. Dos 52 anúncios analisados, 36 mencionam o 0800-127700, telefone gratuito da Avon para pedidos e informações, sendo que dois desse total são puramente de apelo à venda por telefone, conforme se pode observar no Anexo 3, p. 86. Também é expressiva a quantidade de anúncios institucionais que buscam reforçar os laços da Avon com a mulher, sob o slogan “Avon e você. Uma bonita amizade”. São contabilizados 17 anúncios nesse sentido, divididos entre comemorativos de datas especiais e tradicionalmente femininas, como Dia das Mães, Dia Internacional da Mulher, Dia da Secretária e Dia dos Namorados.

A Avon passa a apoiar eventos culturais e esportivos, com o patrocínio de shows, peças teatrais, promoção de visitas às fábricas e patrocínio à seleção brasileira feminina de vôlei nas Olimpíadas de Atlanta em 2006. Cria também ações de Relações Públicas, como o prêmio *Avon Color* para profissionais de destaque do setor de estética no Brasil.

Os catálogos e as embalagens dos produtos sofrem uma renovação geral. Dos 1.200 itens vendidos, restam cerca de 900. As embalagens ganham formas mais modernas. Dos vidros utilizados para as linhas de perfumes, 15% são importados. Só

em 1993, mais de 100 produtos são lançados ou mudam de cara. Os produtos mais sofisticados ganham lugar de destaque nos catálogos da Avon, que também passam a ser produzidos com materiais de melhor qualidade.

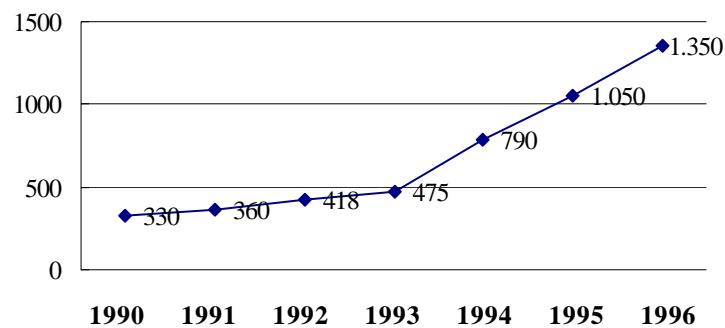
III.2.3 Resultados

No primeiro ano da nova estratégia, a Avon assiste a um aumento de 29% em seu faturamento. Ganha o prêmio Marketing Best¹⁵ em 1994 e 1995. Figura na revista Exame entre as 10 melhores empresas do setor de higiene e limpeza e é a segunda que mais cresce. O *Renew* é eleito pelo Comitê Internacional de Estética e Cosmetologia o produto do ano. O presidente da Avon Cosméticos Brasil, Ademar Seródio, é eleito o empresário do ano pela Associação Comercial de São Paulo. Ganhou também o Top de Marketing, premiação dada pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB), que o elege, em 1996, o Homem de Vendas do Ano. O *top of mind* da Avon passa de 21% em 1993 para 27% em 1996 — Anexos 4 (p. 87), 5 (p. 88) e 6 (p. 89).

Como mostra o Gráfico III, as vendas quadruplicam entre 1990 e 1996 — passando de US\$ 300 milhões para US\$ 1,35 bilhão. É bastante nítida a diferença entre o crescimento da Avon antes do reposicionamento (entre 1990 e 1993) e depois dele (entre 1993 e 1996).

¹⁵ Mais importante prêmio de marketing do país, que homenageia anualmente as empresas que, por meio da utilização das ferramentas de marketing, possam ser reconhecidas publicamente por seu desempenho e/ou de seus produtos e serviços.

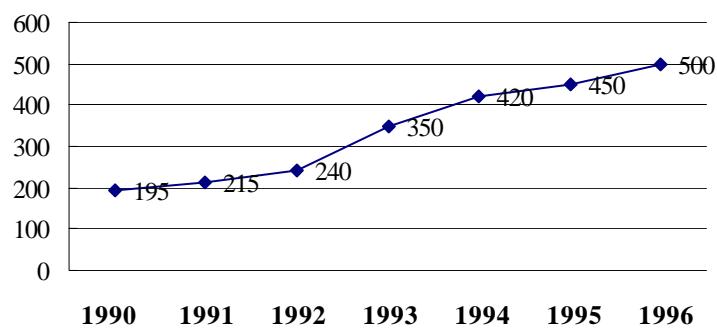
Gráfico III – Faturamento da Avon entre 1990 e 1996 (em milhões de US\$)



Fonte: MAGALHÃES (1996)

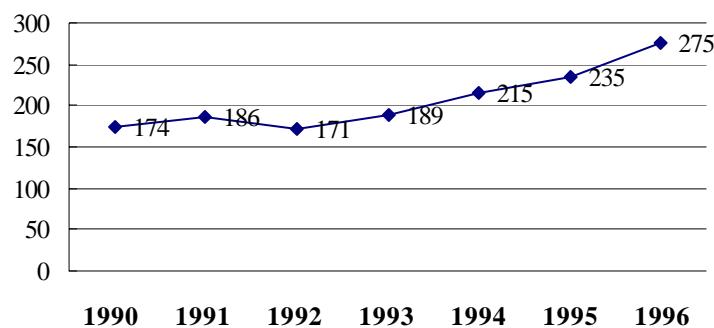
O número de revendedoras aumenta consideravelmente no mesmo período, de 195 mil para 500 mil no mesmo período de seis anos, conforme demonstrado no Gráfico IV. Também há, no mesmo intervalo de anos, um crescimento do volume de vendas, de 174 milhões de unidades vendidas em 1990 para 275 milhões em 1996 — conforme Gráfico V abaixo.

Gráfico IV – Número de revendedoras Avon entre 1990 e 1996 (em milhares)



Fonte: MAGALHÃES (1996)

Gráfico V – Número de unidades vendidas entre 1990 e 1996 (em milhares)



Fonte: MAGALHÃES (1996)

Em 1994, a Avon Cosméticos Brasil é responsável por 26% do faturamento mundial e em 1996 se torna a segunda maior operação da Avon Products Inc., ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Também em 1996, a empresa torna-se líder de venda direta, detendo 60% do mercado, e líder de cosméticos, com 27% do mercado no Brasil — que no mesmo ano é o quarto maior mercado de venda direta do mundo. A partir de 1997, a Avon do Brasil passa a fazer lançamentos simultâneos de produtos com os Estados Unidos.

IV CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do caso analisado, pode-se verificar que muitos críticos culpam James Preston por empreender muitas estratégias que prejudicam outros aspectos do negócio. Uma delas diz respeito ao programa *Avon Select*, lançado em 1991 nos EUA (que em dois anos traz retorno em vendas de apenas US\$ 45 milhões e em 96 é preferido por apenas 3% das clientes americanas), que empurra venda direta por telefone e mala direta, enquanto o *Sales Leadership* empurra venda pessoal multinível ao dar ao pessoal de vendas crédito equivalente às vendas das pessoas que eles recrutam. Muitos observadores acham que pela primeira vez o esforço de venda direta que a Avon promove pesadamente em 1993 corta as “mulheres Avon” das vendas. A Avon erra ao reduzir, nos Estados Unidos, os concursos de vendas, viagens e outros incentivos à força de vendas que motivam as revendedoras e representantes — tanto que, no final do ano de 1993, esses incentivos são retomados. As fontes utilizadas por KOTLER e ARMSTRONG (1995) no caso utilizado como objeto de estudo são anteriores à recuperação efetiva da empresa — todos datam até o ano de 1995 —, o que não permite ao autor observar esse fato no médio prazo — prazo este que já é previsto por Preston ao pôr em prática as novas estratégias.

Esta pesquisa permite constatar que, assim como na opinião de vários outros críticos, a Avon evoluiu e finalmente percebeu que é uma companhia de marketing direto — que abrange diversas formas de abordar o cliente, de forma mais personalizada —, não apenas uma companhia de vendas pessoais de porta em porta — apesar desta ainda ser o carro-chefe da companhia e a forma mais indicada quando se quer gerar relacionamento e experimentação da marca. Pesquisas mostram à Avon que ela pode usar novos catálogos e formas de fazer pedidos para expandir sua base de clientes, diminuir a idade média de suas clientes de 45 para 38 anos e aumentar a média de gasto por cliente de até US\$ 30 para US\$ 30 ou mais. Pesquisas também mostram à empresa que uma significativa parte das mulheres americanas constitui um mercado potencial para a Avon, mas que não necessariamente estão dispostas a lidar com uma representante para comprar os produtos. Este fato corrobora a necessidade detectada por BARTOS (1989) de se elaborar estratégias diferentes para mulheres com diferentes características demográficas, comportamentos de compra e hábitos de mídia, fato que

até então não era levado em consideração pela Avon. Desta forma, a Avon não só implementa a estratégia multicanal como também amplia os níveis de um dos canais ao adotar o modelo híbrido das vendas multinível.

A Avon, até a década de 80, é bem-sucedida dependendo de sua força de vendas. No entanto, o mundo muda: cada vez mais mulheres passam a trabalhar fora e, por conseguinte, a ter mais ambição em suas escolhas profissionais. Essas mulheres procuram mais conveniência para fazer compras. Além disso, a clientela dos produtos Avon envelhece, e as jovens preferem as marcas da moda, como *Body Shop*, *L'Oréal* e *Esteé Lauder*.

O trabalho de vendedora ainda atrai muitas mulheres no mundo inteiro porque oferece a elas a oportunidade de gerenciar seus horários de trabalho, dando a elas a opção de conciliar o trabalho e as tarefas ligadas ao lar — questão da dupla jornada de trabalho —, problema sócio-cultural e demográfico que os empregos convencionais não conseguem solucionar. Desta forma, a mulher não se preocupa com o dilema de ter que escolher entre ser uma dona-de-casa — eterna ou temporária — e uma profissional — frustrada ou de carreira. O anúncio de mídia impressa da Avon de 1997, apresentado no Anexo 7, p. 90, ilustra a questão da multiplicidade de papéis agregados pela mulher de hoje.

Enquanto estratégia de tornar o trabalho de revendedora mais atraente para mulheres mais ambiciosas e que vêm na função de vendedora uma forma de alcançar sucesso na vida profissional, o programa *Sales Leadership* traz um crescimento de 3% em 2001 e 2002 no número de revendedoras nos EUA. Apesar de ter sido criado em 1991, como implementação do sistema de venda multinível — até 1991, a empresa opera em um só nível —, é apenas no fim da década que o programa recebe uma atenção maior, o que explica o fato de o retorno do investimento só ter aparecido na década seguinte. O programa demonstra ser uma real opção de carreira para as revendedoras interessadas.

Porém, por mais que a Avon invista em levar às mulheres a idéia de que elas podem seguir uma carreira de verdade vendendo os seus produtos, parece que a grande maioria das revendedoras brasileiras ainda o são para complementar sua fonte de renda principal ou para complementar o orçamento do marido. Elas parecem não considerar seu trabalho como um meio de obter sucesso profissional. Segundo a pesquisa de

CASTILHO (2005), a possibilidade de independência financeira feminina não é abordada pelas revendedoras entrevistadas. A obtenção de renda extra é a resposta mais recorrente no estudo. Como é possível observar no Gráfico II da unidade anterior, apenas uma minoria das revendedoras pesquisadas por Castilho consegue uma movimentação entre R\$600 e R\$1.000. Para a grande maioria, portanto, a renda arrecadada através da Avon não é suficiente para o sustento de uma família.

O sistema brasileiro de incentivo às vendedoras, conforme descrito por Castilho, as premia com brindes como jogos de cama, mesa e banho, utensílios de cozinha (garrafa térmica, taças, baixelas de porcelana, eletrodomésticos) relógios e bolsas de viagem. Ou seja, quase todos são artigos para o lar, retomando a visão tradicionalista da mulher dona-de-casa e não aquela que está “queimando o avental” e saindo para vender Avon e conquistar a tão aclamada independência. Além disso, é possível verificar, a partir da simples observação de anúncios da Avon entre os anos de 1993 e 1996, que a principal menção à vida profissional feminina se dá em peças de homenagem ao Dia da Secretária — 30 de setembro —, emprego culturalmente associado à mulher, conforme disponibilizado no Anexo 8, p. 91. Assim, o modelo das organizações de venda direta acaba, de certa forma, reforçando os moldes tradicionalistas presentes na sociedade, uma vez que enfatizam, para atrair suas revendedoras, a possibilidade de não se desvincularem do lar ao destacar a pouca necessidade de dedicação aos negócios e ao contemplar profissões tipicamente femininas, como a de secretária.

Até 1991, o mix de comunicação tradicional baseia-se, primordialmente, em sua força de vendas. Embora haja alguma propaganda, esta existe apenas para lembrar às clientes de que há uma força de vendas. A propaganda não promove os produtos diretamente. O novo mix, antes de mais nada, recupera os níveis de propaganda impressa que vigoraram antes de 1989. É importante que se perceba a redução do nível de promoções de vendas, especialmente dos prêmios, que é necessária para pagar a conta adicional de propaganda. Dando suporte à propaganda impressa, a Avon decide usar a mala direta, forma de comunicação que pode custar tanto dinheiro quanto os anúncios de revista. A empresa lança então uma campanha de propaganda em televisão que mostra um número de telefone para ligações gratuitas.

Portanto, a Avon dá à propaganda impressa e de televisão um papel muito mais forte e significativo dentro de seu mix promocional. Os elementos de propaganda dão

suporte ao elemento de venda pessoal, na medida em que ajudam as clientes na tarefa de “achar” a Avon. Por outro lado, já que a empresa pretende informar às suas representantes de vendas acerca de novas clientes em suas respectivas áreas, a propaganda também ajuda essas representantes a achar as clientes. Além disso, na medida em que a propaganda cria uma imagem positiva da Avon e de seus produtos, a propaganda ajuda as representantes a vender com mais facilidade.

No Brasil, a ênfase feita pelos anúncios nas vendas por telefone supera o apelo à venda pessoal, pelo menos entre os anos de 1993 e 1996, período em que é possível ver anúncios onde o número 0800 criado pela empresa é amplamente promovido, em detrimento de outras formas de venda.

Quanto ao folheto, deixá-lo na casa da cliente é prática constante no Brasil e nos Estados Unidos. As clientes levam o catálogo para casa, anotam seus nomes ao lado dos produtos que desejam comprar e devolvem o folheto à revendedora. Ou seja, o folheto vende sozinho, não ocorre uma venda pessoal propriamente dita. As revendedoras se apóiam no fato de a revista disponibilizar a cliente todas as informações necessárias à venda para maximizar possibilidades de lucro ao espalhar revistas com várias pessoas, em vez de recrutar outras vendedoras para o mesmo fim. Ao agregar informações no catálogo, a Avon está estimulando sua consulta e favorecendo a possibilidade de o negócio ser fechado sem a presença da revendedora. Isso se deve em parte a certa “insegurança” gerada em toda organização de vendas diretas em relação ao conhecimento da força de vendas dos produtos da empresa. Some-se também o fato de que nem sempre as clientes têm tempo disponível para dar atenção aos argumentos de venda.

Por isso, apesar da forte associação, os executivos da empresa têm tentado distanciar a empresa do símbolo da campainha, que marca uma época — explícito no slogan clássico “Ding dong, Avon chama”. Com menos mulheres em casa durante o dia, a maioria das revendedoras não espera mais que as portas se abram. Se elas visitam casas, costumam apenas deixar um catálogo lá. Se os catálogos cada vez “se vendem” mais, isso significa dizer que talvez o papel da revendedora como consultora seja reduzido e, até mesmo, desnecessário, o que está diretamente relacionado ao fato dela apenas deixar folhetos nas casas que visita sem fazer verdadeiramente uma venda

(apresentando os produtos, utilizando argumentação para persuasão, aconselhamento, atendimento personalizado às clientes *etc.*).

A estratégia multicanal posta em prática pela empresa não aliena a força de vendas porque tem o objetivo de alcançar um público diferente daquele que gosta de receber visitas ou ser abordado por uma vendedora, expandindo, assim, seu mercado. Esse público normalmente compra no varejo tradicional ou, já sabendo exatamente o que comprar da Avon, não precisa de uma consultoria. Com as vendas por telefone, mala direta, fax ou internet, a revendedora recebe indiretamente uma comissão menor que a convencional — de 30%, aproximadamente —, mas, em compensação, não precisa realizar venda alguma, ou seja, ganha sem trabalhar.

Desta forma, a médio e longo prazo, a criação de canais alternativos parece ser uma estratégia eficaz, nos Estados Unidos e no Brasil, uma vez que não ocorre conflito multicanal. Basta observar os números da empresa desde a sua implementação, já citados anteriormente nesta pesquisa. Um sintoma disso pode ser observado nas táticas citadas que as maiores vendedoras utilizam atualmente, típicas do setor varejista — formação de estoque, facilitação do pagamento *etc.* —, o que demonstra e justifica a necessidade de, no início dos anos 90, modificar o modelo de venda direta posto em prática pela Avon, confirmado o que dizem KOTLER e KELLER (2006) sobre ser necessário revisar a estratégia de canal sempre que há discrepância entre o sistema vigente e aquele que satisfaz as necessidades e desejos do consumidor.

Assim, de uma marca que vende produtos de beleza de porta em porta às mulheres, a Avon passou a se posicionar como a “companhia da mulher”, mulher esta de todas as classes sócio-econômicas, mundialmente. Segundo a ótica de RIES e TROUT (2002), a Avon deve manter seu posicionamento inicial, fazendo apenas alguns ajustes que permitam à empresa acompanhar o mercado e se recuperar. Em outras palavras, a Avon deve se concentrar no modelo de venda pessoal e implementar estratégias para desenvolver esse diferencial (promoção de vendas, incentivo às revendedoras *etc.*). Levando em consideração as idéias de KOTLER e KELLER (2006), a empresa acerta ao se reposicionar, pois esta se justifica quando há mudanças significativas no ciclo de vida do produto, no mercado e na concorrência. A empresa está em fase de declínio de vendas, fruto da transformação do mercado — avanços tecnológicos, comportamento do consumidor e concorrência. A análise do caso

proposta, assim, permite observar que o reposicionamento, conforme entendido por KOTLER e KELLER (2006), é a melhor forma de recuperar a Avon.

Referências

ABEVD. Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta. Disponível em: <http://www.abevd.org.br>. Acesso em: 22/07/2006.

ABIHPEC. **Panorama do setor 2006.** Disponível em: http://www.abihpec.org.br/conteudo/material/APRESENTACAO_SETOR_2006-2007_PORT_%20Atualizado110407tst.pdf. Acesso em: 22/07/2006.

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J.; MOREIRA, D. A.; ARRUDA, A. L. Social representations of women in advertising images. In: **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD** (CD-Rom), AnpAd, 2004.

AVON. www.br.avon.com. Acesso em: 22/07/2006.

_____. www.avoncompany.com. Acesso em: 22/07/2006.

BARTOS, Rena. **Marketing to women around the world**. Boston: Harvard Business School, 1989. 320 p.

BELKAOUI, A.; BELKAOUI, J. A comparative analysis of the roles portrayed by women in print advertisements: 1958, 1970, 1972. **Journal of Marketing Research**, v. XIII, p. 168-172, 1976.

BLACKWOOD, R. The content of news photos: roles portrayed by men and women. **Journalism Quarterly**, v. 60, n. 1, p 710-714, 1983.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, p. 199-208, 1985.

BRETL, D.; CANTOR, J. The portrayal of men and women in U.S. television commercials: a recent content analysis and trends over 15 years. **Sex Roles**, v. 18, n. 9/10, p. 595-609, 1988.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Administração online: prática – pesquisa – ensino. v. 1, n. 1, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.html. Acesso em: 17/05/2006.

BRUSCHINI, Cristina. O uso de abordagens quantitativas em pesquisas sobre relações de gênero. In: COSTA, Albertina; BRUSCHINI, Cristina (orgs.). **Uma Questão de Gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992. p. 289-309.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. A Bipolaridade do Trabalho Feminino no Brasil Contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 110, p. 67-104, 2000.

BYRD, Verônica; ZELLNER, Wendy. The Avon lady of the Amazon. **Business Week**, 24 de outubro de 1994.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertação e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CASTANHEIRA, Joaquim. Que tal congelar seu próprio salário? **Exame**, 23 de outubro de 1996. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/>. Acesso em: 22/07/2006.

CASTILHO, Juliana Abrão da Silva. **Revendedoras Avon em Campanha:** venda direta e interação social. Goiás: Universidade Federal de Goiás, 2005. 128p. (Tese mestrado – Programa de Pós-Graduação em Sociologia - Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia – Universidade Federal de Goiás).

COELHO, Helena C. Avon exporta US\$ 1,5 milhão ao Peru. **Gazeta Mercantil**, 29 de julho, 1993.

CORREA, Cristiane. Por que a Avon ficou para trás. **Exame**, 12 de abril, 2006.

COURTNEY, A.; LOCKERETZ, S. A woman's place: an analysis of the roles portrayed by women in magazine advertisements. **Journal of Marketing Research**, n. 8, p. 92-95, 1971.

CRUZ, Christian C.; SIMÃO, Juliana. O salto alto da Avon: as mulheres assumem todos os postos de comando no ícone industrial feminino. **Isto É Dinheiro**, São Paulo, Agosto, 2002. Disponível em: http://www.terra.com.br/istoedinheiro/260/negocios/260_avon.htm. Acesso em: 25/02/2007.

DEVENY, Kathleen. Can Avon get Wall Street to answer the door? **Business Week**, p. 45-46, março, 1989.

DEVENY, Kathleen; ZELLNER, Wendy. A takeover of Avon could mean a makeover for Amway. **Business Week**, p. 32-33, maio, 1989.

_____. Ding-dong, Raider calling. **Business Week**, p. 26-27, agosto, 1989.

DUARTE, Márcia Y. M. Estudo de Caso. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 215-235.

EXAME. Usar maquiagem está em alta na Avon. 15 de janeiro de 1997. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/>. Acesso em: 22/07/2006.

FIGUEIREDO, Álvaro. Avon inaugura centro de distribuição. **Gazeta Mercantil**, junho, 2003. Disponível em: <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=noticias¬icia_id=200>. Acesso em: 25/02/2007.

GOODE, William; HATT, Paul. **Métodos em pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Nacional, 1979.

GRINOVER, Paula. Força do público feminino leva empresas a redefinir estratégias. **Revista Meio & Mensagem**, reportagem especial, 28 de junho de 2004. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/especiais/arquivos/especial1114.pdf>. Acesso em: 21/12/2006.

GIRRO, Rose. Uma boa agenda é fundamental. Revista Valor Setorial – Vendas Diretas, **Valor Econômico**, p. 58-66, fevereiro de 2007.

IBGE. **Mapa do Mercado de Trabalho no Brasil 1992-1997**. Rio de Janeiro: IBGE, 2001. Disponível em: www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/mapa_mercado_trabalho/mapa_mercado_trabalho.pdf. Acesso em: 01/10/2006.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2005. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2005/brasilpnad2005.pdf>. Acesso em: 01/10/2006.

_____. **Síntese de Indicadores Sociais 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsociais2005/indic_sociais2005.pdf. Acesso em: 01/10/2006.

JAFFE, L.; BERGER, P. The effect of modern female sex role portrayals on advertising effectiveness. **Journal of Advertising Research**, v. 34, n. 4, p. 32-50, 1994.

JOLLIFFE, L. Comparing gender differentiation in the New York Times, 1895 and 1985. **Journalism Quarterly**, 62, n. 1, p. 683-91, 1989.

JORGE, Claudia Behar. **Mulher, maternidade e trabalho: o conflito prático e ideológico da mulher moderna.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1996. 106 p. (Dissertação Mestrado em Psicologia - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Estudos Interdisciplinares de Comunidades e Ecologia Social - EICOS, 1996)

KANG, M. The portrayal of women's images in magazine advertisements. **Sex Roles**, v. 37, n. 11/12, p. 979-997, 1997.

KLEPACKI, Laura Ann. **Avon:** a história da primeira empresa do mundo voltada para a mulher. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006. 268 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle, 5.ed. São Paulo: Pearson, 2006. 750 p.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995. 527 p.

LIPOVETSKY, G. **A terceira mulher:** permanência e revolução do feminino. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. 339 p.

LUEBKE, B. Out of focus: images of women and men in newspaper photographs. **Sex Roles**, v. 20, n. 3/4, p. 121-133, 1989.

MAGALHÃES, Luciana. Avon lança versão do Renew no Brasil e nos EUA. **Gazeta Mercantil**, 8 de agosto, 1996.

MAHMOUD, Laila. Emancipadas e consumidoras. **Isto É Dinheiro**, 8 de junho de 2006. Disponível em: http://www.terra.com.br/istoeedinheiro/reportagens/emancipacao_embalagens_omo.htm#1. Acesso em: 21/12/2006.

MERLO, Edgard M.; SOBRINHO, Zacki A. Avon: um caso bem sucedido de reposicionamento sob a ótica do Marketing Estratégico. In: **Anais 2º SEMEAD –**

Seminários em Administração, Programa de Pós-graduação em Administração FEA/USP, 21 e 22 de outubro de 1997.

MORAES, Andréa L. Avon lança linha de perfumes franceses. **Gazeta Mercantil**, 29 de agosto, 1995.

PASTOR, Luiza. Renew traz novo consumidor para a Avon. **Gazeta Mercantil**, 17, 18 e 19 de maio, 1996.

PEAK, Martha H. Avon's Calling: Now a Full-Service Resource for Women. **Management Review**, v. 82, n. 2, p. 30, 1993.

PIMENTA, Delfina da Conceição. **Dupla jornada de trabalho: conflito de papéis sociais da mulher**. Rio de Janeiro: FGV/ISOP, 1986. 209 p. (Dissertação mestrado - Fundação Getúlio Vargas. Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais, 1986)

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. São Paulo: Makron Books, 2002. 223 p.

SILVA, Sandra R. A volta à mídia no Brasil. **Gazeta Mercantil**, 12 de março, 1993.

SLOAN, Pat. Avon is calling on new tactics, FCB. **Advertising Age**, p.3, janeiro, 1991.

_____. Avon looks beyond direct sales. **Advertising Age**, janeiro, p. 32, 1993.

TREACY, M.; WIESERMA, F. **A Disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1998. 236 p.

VASSALO, Cláudia. Estava na hora de mudar a maquilagem. **Exame**, 19 de janeiro, 1994.

VENKATESAN, M.; LOSCO, J. Women in magazine ads: 1959-71. **Journal of Advertising Research**, v. 15, n. 5, p. 49-54, 1975.

WIKIPEDIA. Ciclo de Vida do Produto. Disponível em: pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_do_produto. Acesso em: 18/03/2007.

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZANDL, I; LEONARD, R. **Targeting the Trendsetting Consumer:** how to market your product or service to influential buyers. Homewood: Business One Irwin, 1992. 259 p.

ANEXOS

Anexo 1 – Anúncio de revista, página dupla, 1994.

MÁQUINA DO TEMPO.

Não é nome de filme. Nem brincadeira de criança. Ao contrário, é a mais avançada tecnologia realmente rejuvenescendo você. Renew é um produto revolucionário, que tem feito enorme sucesso entre as mulheres do mundo todo. Ele é feito a partir do ácido glicólico. Com apenas duas semanas de uso, sua pele fica mais macia, saudável e viciosa. É que Renew já começo sua ação: remover a camada superficial de células mortas e atuar profundamente, reordenando os tecidos e facilitando a chegada de células novas à superfície da pele. Com o uso contínuo, marcas, rugas e manchas também vão ficando menos visíveis. E você, com aparência mais jovem. Renew é um produto importado e sua fórmula é exclusividade da Avon International. A mais sofisticada tecnologia em cosméticos e o carinho da Avon pela beleza da mulher construíram esta verdadeira máquina do tempo para você. Renew.

Não é milagre. É tecnologia Avon.



AVON
1000|127700
AVON E VOCÊ
Uma Bonita Amizade

Anexo 2 - Anúncio de revista, página dupla, 1995.

Pierre Dinand
Designer da Parfums Crétifs

O Gênio da Garrafa

"Para o 'C'est moi' eu captei a imagem da mulher correndo num parque, por isso a embalagem tem movimento com a cor amarelo-verdeada. Eu penso que foi exatamente o espírito que Jean Pierre quis passar. Para o 'Perle noire', me inspirei na emoção da noite. A mulher gosta de se sentir elegante, sofisticada. É como se ela usasse um colar de ouro, com um vestido preto. Para a fragrância sensual 'de Casbah', procurei esculpir a forma do vidro bem marcada. Os vários tons de azul e lilás acentuam a sensualidade e o mistério."

Jean Pierre Subrenat
Perfumista da Parfums Crétifs

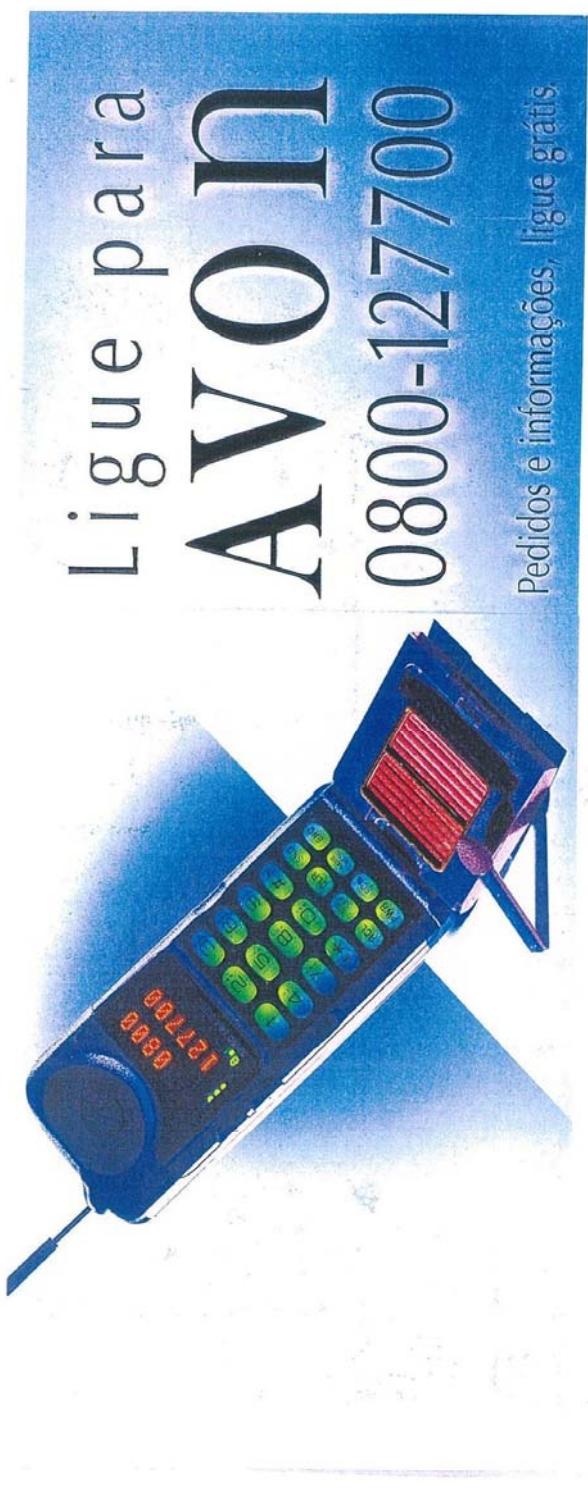
O Alquimista

Jean Pierre é um dos mais renomados perfumistas da França. Estudou e trabalhou nos principais centros de perfumaria do mundo. Agora lança sua própria marca, Parfums Crétifs, criando fragrâncias exclusivas para a Avon.

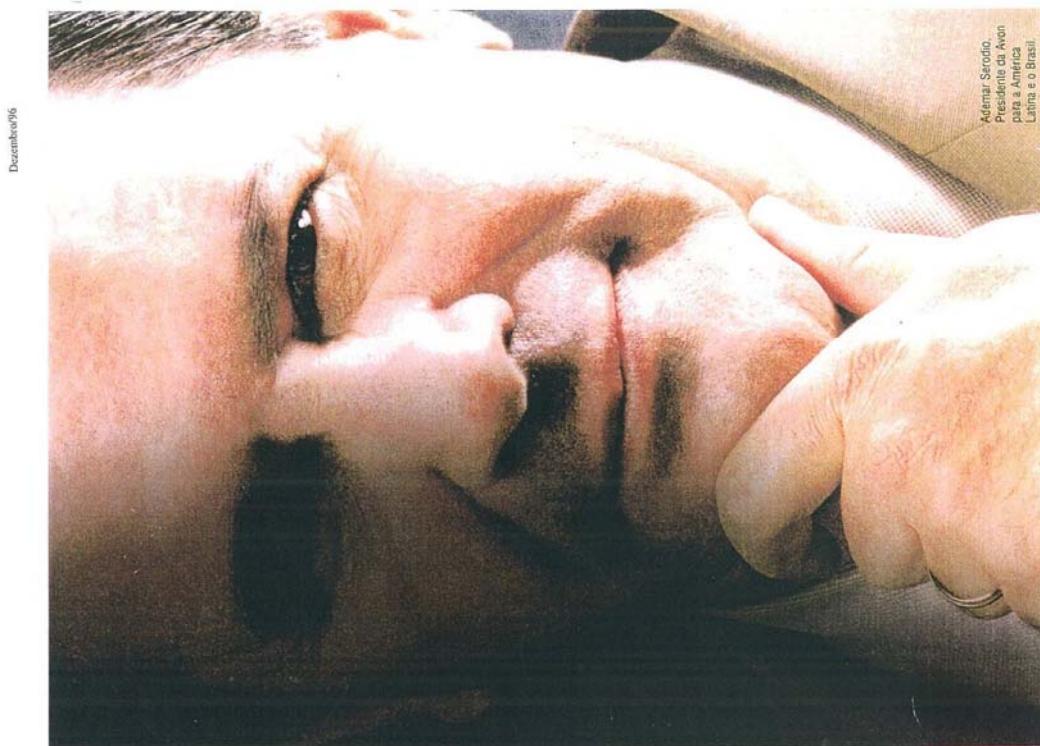
"O que eu quero é fazer algo diferente. Criar fragrâncias sem obedecer a regras. A mulher tem mudado muito nas últimas décadas. Eu quero criar para essa mulher. Para seus diferentes estados de espírito."

Inspiradas em você.

Anexo 3 – Outdoor, 1995.



Anexo 4 - Anúncio de revista, página dupla, 1996.



Dezenove/96

O Homem de Vendas do Ano São 500.530 mulheres.

Ademar Serodio, o Homem de Vendas do Ano, eleito pela ADVB, é o Presidente da Avon e comandante de uma grande força de vendas formada por mulheres: as 500 mil revendedoras autônomas e 530 promotoras da Avon. O Ademar é o primeiro a reconhecer: elas é que deveriam receber o título. Mas acha que não ficaria bem para mulher ser chamada de o Homem de Vendas do Ano. Por isso, o Ademar vai receber o prêmio. Mas quer repartir a glória com todas elas, que realizam diariamente o incansável trabalho de vence diretamente, até nos lugares mais distantes e isolados do país. São verdadeiras conselheiras de beleza, sempre atualizadas, colocando nas mãos, no rosto e no colo de todas as consumidoras Avon os resultados da tecnologia mais avançada no mundo em cosméticos. Segundo o Ademar, foi este trabalho, aliado ao lançamento de novos produtos bem-sucedidos no mercado, que tornou possível à Avon triplicar suas vendas em apenas três anos, e que coloca agora nas mãos dele, seu Presidente, o título do Homem de Vendas do Ano. Em nome das 500 mil revendedoras autônomas e 530 promotoras da Avon, o Ademar Serodio vai subir ao palco para receber a homenagem. Mas quando descer quer abraçar e comemorar com todas elas.

AVON
Avon e você. Uma bonita amizade.

Ademar Serodio
Presidente da Avon
para a América
(Latina e o Brasil).

Anexo 5 - Anúncio de revista, página dupla, 1994.

Que Beleza!

Em um ano reposicionou sua imagem, aumentou em 29% seu faturamento, ganhou medalha de bronze no

Festival de Nova York^e, para completar, conquistou o Top de Marketing.

Beleza é fundamental. Mas Propaganda e Marketing também.

AVON

AVON E VOCÊ. UMA BONITA AMIZADE.

Anexo 6 - Anúncio de revista, página dupla, 1994.

A AVON FICOU SETE VEZES
MAIS BONITA.

1

Marketing Best: com essa conquista, a Avon mostrou que ela realmente faz e acontece.

2

Melhores e Maiores da Revista Exame: a Avon ficou entre as 10 melhores do setor de higiene e limpeza e foi a 2^a que mais cresceu.

3

Comitê Internacional de Estética e Cosmetologia: o Renew foi eleito o produto do ano.

4

Associação Comercial de São Paulo: o presidente da Avon foi eleito o empresário do ano.

5

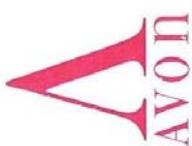
Top of Mind: pelo 2^o ano consecutivo, a Avon ficou entre as 3 primeiras marcas de desodorantes lembradas espontaneamente.

6

Festival International de Nova Iorque: a Avon ganhou medalha de bronze com o filme "PAI".

7

Top de Marketing: a Avon provou que é um case de sucesso.



É preciso muita qualidade e tecnologia para ficar tão mais bonita em apenas 1 ano.

Anexo 7 - Anúncio de revista, página dupla, 1995.

260

Mãe
é uma só.
A mulher,
não.

CABABU
Sobremesa
Telefones
Paciência.
ESPÉRANÇA
Bronca, mochila, beijos
Casa da marmãe.
COMPRAS
DIETA.
Espeleho
CULPADA
Chocó
Telejornal.
Batom
Facetas.
Creme hidratante
ADEUS
Creme
Depilação
DOR.
HORÓSCOPO.
Limppeza.
Conversa
Bate-papo
Prato Principal: bate-papo.
Abacaxi

Homenagem da Avon ao Dia da
Mulher que faz
parte de todos os AVON
Dias das Mães.
AVON É UMA BOA MARCA.

Anexo 8 – Anúncio de revista, página única, 1993.



A AVON DEIXOU ESTES RECADINHOS PARA VOCÊ.
30 DE SETEMBRO, DIA DA SECRETÁRIA.

AVON
AVON E VOCÊ. UMA BONITA AMIZADE.