



TÉCNICO EM
VENDAS



EDUCAÇÃO
Secretaria de Estado
da Educação / SEDUC



Logística e Canais de Distribuição

PROFESSOR: EDER FABENI
CONTEÚDO: LOGÍSTICA E
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO
DATA: 07/03/2019

Exercícios

Estudo de Caso Avon

As unidades de produção e distribuição em São Paulo empregam 3.500 funcionários, fabricam e despacham anualmente mais de 400 milhões de produtos de higiene pessoal e beleza. Avon é fabricante de cosméticos da marca mais comercializada no mundo e primeira colocada entre as empresas que utilizam o sistema de vendas diretas ao consumidor, decidiu aumentar os seus investimentos na sua subsidiária brasileira, a Avon Cosméticos. A finalidade é a modernização e a melhoria da tecnologia de serviço – um moderno sistema de comunicação e atendimento aos consumidores – para agilizar o sistema de distribuição dos produtos e facilitar o trabalho das coordenadoras e revendedoras pelo país.

A Avon tem 37 fábricas instaladas nos cinco continentes e 38 mil funcionários ao redor do mundo. Seus produtos são produzidos em 32 países e são comercializados em 131 países. A empresa utiliza um batalhão de 2,3 milhões de mulheres no sistema de vendas diretas ao consumidor e oferecem seus perfumes, cremes, sabonetes, bronzeadores, e protetores solares também pela rede mundial de computadores, a internet. Em 2006, a empresa vendeu mais de 2,5 bilhões de produtos em todo o mundo, proporcionando um faturamento global superior a 8 bilhões de dólares.

Em 2007, a empresa passava por sérias dificuldades nos Estados Unidos e no exterior, quando James E. Preston assumiu o comando geral. Preston liderou a maior reestruturação nos 129 anos de existência da companhia, revertendo seu declínio e iniciando a abertura de novos mercados e novas frentes de operação. Desde 2008, com a ajuda de uma equipe de executivos com base em Nova York que incluiu quatro mulheres – uma delas provavelmente a sua sucessora na presidência

– a companhia tem crescido a uma média de 7% ao ano em suas vendas, e suas ações aumentam de valor a uma taxa anual média de 16%.

A recuperação, que permitiu a redução das dívidas da companhia de US\$ 1 bilhão para pouco mais de US\$ 200 milhões, foi conseguida graças à melhoria dos produtos de higiene e beleza, a uma campanha mais agressiva de marketing, a comercialização de mercadorias fora da área de cosméticos e à criação de incentivos para motivar as revendedoras.

Preston expandiu as operações da Avon por mais de 15 países, entre eles a Rússia e a China – os dois mercados que mais crescem e de maior potencial da empresa. Como parte da diversificação para acelerar o crescimento da companhia, a Avon adquiriu, em 2006, a fabricante de cosméticos sul-africana Justine Pty e a fábrica de brinquedos educacionais americana Discovery Toys Inc. atualmente, objetos pessoais de decoração, vestuário e bijuterias estão respondendo 39% das vendas mundiais da empresa.

Segundo Ademar Seródio, presidente da Avon brasileira e comandante das operações para a América do Sul, o Brasil é hoje o maior e mais importante mercado da Avon, depois dos Estados a para ambos os sexos e todas as idades, mobilizando um exercito de 520 mil revendedoras autônomas e atendendo mensalmente a uma comunidade de cerca de 13,5 milhões de pessoas, do Amapá ao Rio grande do , Sul. O faturamento da Avon brasileira foi de US\$ 1,2 milhões em 2006, e o objetivo para 2008 era de US\$ 1,6 bilhões.

Preston salienta que a Avon é primeiramente uma companhia de cosméticos. O que ocorre é que, em muitos países, é difícil para as pessoas adquirirem certos produtos porque não existe uma infraestrutura de distribuição e comercialização. “O que estamos fazendo é aproveitar o trabalho de nossas revendedoras para preencher esses espaços e até mesmo dar a elas a oportunidade de melhorar ainda os seus orçamentos domésticos”.

Uma questão de sinergia. Quanto ao fato de ser o presidente de uma companhia de negocio em 131 países, Preston diz que, na verdade, o que ele vê são duas pessoas importantes: a representante, de um lado, e sua cliente, de outro. Tudo o que a Avon faz é trabalhar para tornar a relação entre elas uma experiência cada vez melhor, mais agradável e mais gratificante para ambas. “Vejo”, diz ele, “nossa organização como uma coisa muito simples, como um encontro entre duas pessoas. Nós não pensamos primeiramente em lucros. A base, para nós, são as revendedoras e suas freguesas. Se agirmos corretamente, com entusiasmo e ética, elas vão nos proporcionar o lucro de que precisamos”.

- **Vantagem:** oferece a empresa um maior controle sobre a distribuição da sua empresa. Impede a venda de produtos similares pelo distribuidor, deixando-o limitado a sua empresa. Ao passo que isso é uma vantagem ao fabricante, é uma desvantagem ao distribuidor.
- **Desvantagem:** falta de informação sobre os consumidores locais. Exige altos investimentos para realizar alguns controles, levando as empresas, muitas vezes a transferir estas atividades a um terceiro, se distanciando ainda mais dos consumidores finais.

- **Distribuição Seletiva:**

Ela conta com um numero menor de distribuidores. Esses distribuidores possuem cotas de vendas, e geralmente possuem exclusividade de venda em determinado território. Os distribuidores são escolhidos de acordo com sua localização e posicionamento.

Esta modalidade tem abrangência maior do que a distribuição exclusiva. E diferente da Distribuição extensiva, ela permite obter um maior controle dos distribuidores, sem contar que os custos são menores.

- **Distribuição Intensiva:**

Ela serve de complemento à distribuição extensiva e seletiva quando se precisa da concentração de esforços e recursos num canal de distribuição em um determinado momento.