

## O CASO AVON: A VALORIZAÇÃO DAS CLASSES DE BAIXA RENDA

Flailda Brito Garboggini SIQUEIRA  
Professora no Departamento de Publicidade e  
Propaganda do Instituto de Artes, Comunicações  
e Turismo /PUC-Campinas.Doutoranda em Ciências da  
Comunicação na ECA/ USP

### RESUMO

*O presente trabalho tem por finalidade analisar as condições e as características do comportamento do mercado como subsídios da produção publicitária. Para elaborar algumas discussões apresento e analiso um caso buscando fundamentação teórica em estudos desenvolvidos nos últimos anos sobre o comportamento do consumidor.*

*Em especial, analiso o caso da Avon, marca de cosméticos, extremamente popular, observando alguns dados históricos da empresa e sua performance desde quando foi instalada no Brasil. Para fundamentar, apresento algumas informações de mercado, as percepções e as atitudes do consumidor sobre a marca, assim como os fundamentos das teorias de aprendizagem estudadas e aplicadas às técnicas mercadológicas nesse caso.*

*Palavras - chave : Publicidade. Marketing. Classe Social. Comunicação.*

### ABSTRACT

*This paper analyzes the conditions and characteristics of the consumer's behavior as a base stone of the creation and production in advertising. One case will be presented and analyzed in order to hold some discussion ; it will be supported theoretically by studies developed recently about the consumer's behavior: Avon, very popular cosmetic brand, will be analyzed observing some historic data of the company and its performance since its opening in Brazil. Some information about the market, the perceptions and attitude of the consumers will be provided, to substantiate it .*

*Key-words : Advertising. Marketing. Social Class. Communication.*

O caso Avon...

Na produção publicitária, é imprescindível conhecer profundamente as condições e as tendências mercadológicas, tanto sob o ângulo da empresa como do consumidor.

Do ponto de vista empresarial, as possibilidades produtivas, as condições competitivas, as oportunidades e as ameaças de curto e de longo prazo são elementos indispensáveis à existência e à sobrevivência positiva do negócio. Não basta ter um ótimo departamento de vendas e a ele entregar os assuntos de mercado. O *marketing* é muito mais amplo do que a venda. Ele é o negócio da empresa como um todo, visto do ângulo de seus resultados finais, ou seja, da visão do consumidor.

Há três décadas, o consumidor ainda estava deslumbrado diante do que parecia uma infinidade de produtos que surgiam na sociedade de consumo. Ainda na década de 70, com o chamado “milagre brasileiro”, promovido pelo governo militar, um grande contingente de pessoas sentia-se poderoso em relação ao consumo. Nessas condições, as agências de publicidade utilizavam verbas de clientes indiscriminadamente e os resultados eram sempre satisfatórios. Os produtos acabavam sendo vendidos com facilidade, e não se questionavam as razões de tanto sucesso. Porém, gradativamente, o mercado foi se tornando competitivo, até por razões das aparências de bons resultados de venda fáceis. Intensificado nos anos 80, o crescimento de ofertas de produtos se deparou com uma situação imprevista de recessão e comedimento de consumo. O mercado consumidor foi se tornando mais exigente com o fabricante, mais preparado, cuidadoso e no pleno exercício de suas preferências.

Nessas condições, a pesquisa de mercado, e sua conseqüente análise, tornou-se, mais do que nunca, fundamental. Hoje, para que o anunciante fabrique o produto de preferência do consumidor, as empresas empenham-se em ouvi-lo, conhecê-lo profundamente, além de investigar condições competitivas para estabelecer características e posicionamento ideais. Mesmo assim, muitas marcas lançadas no mercado não conseguem chegar à fase de crescimento, indo direto do lançamento para o declínio. Esses casos são pouco ou nada conhecidos porque só os casos de sucesso são divulgados, se possível, com o maior estardalhaço pelas instituições e associações empresariais e publicitárias.

Nó livro “*Como afundar sua empresa, o guia da má gestão*”, da dupla norte-americana Bruce Nash e Alla Zullo, é apresentado um inventário de erros de marketing causados, principalmente, por trapalhadas dos executivos como decisões precipitadas ou perdas de oportunidades entre outras.

“Se o imprevisto é arriscado, nem sempre o planejamento exacerbado é garantia de sucesso...”<sup>1</sup>

Hoje, as agências de publicidade, que antes utilizavam com maior independência as fantásticas somas envolvidas nas campanhas, são mais questionadas sobre seus orçamentos e chamadas a envolver-se no comprometimento de resultados positivos para atingir seus ganhos mais substanciais.

Raimar Richers, autor do livro “*Surfando as Ondas do Mercado*”, afirma que quanto maior for a identificação entre agência e cliente, tanto maiores as chances de um ótimo resultado. Ele ainda recomenda que a empresa deve exigir de sua agência uma afinidade profunda com o produto e com seu consumidor. É preciso envolver-se de forma mais efetiva, procurando descobrir o que este consumidor sente e pensa ao usar o produto. Não basta entendê-lo, é preciso também que ele deseje os seus produtos.<sup>2</sup>

A campanha de um produto terá mais sucesso na medida em que informar e persuadir o consumidor, mostrando-lhe, através da mensagem, exatamente aquilo que ele considera importante, aquilo que deseja para seu consumo.

### **Que razões levam as pessoas a um determinado consumo ?**

De acordo com importantes teorias, os motivos de consumo são numerosos, porém sua ordem, na prática, depende de uma série de fatores muitas vezes incontroláveis e imprevisíveis racionalmente. Os aspectos emocionais parecem dominar as decisões finais de compra e consumo dos indivíduos. A conclusão encontrada é que, em última instância, o que o consumidor deseja é o poder e a posição privilegiada. Em outras palavras, *status* é um dos motivos dominantes na escolha dos produtos a serem consumidos. A sensação de destaque e de poder tanto pode ser determinada pela capacidade financeira de consumo, e daí a propriedade de bens valorizados pelos grupos sociais, como pela aparência de riqueza ou de beleza, também consideradas socialmente como valores dominantes.

### **Como se comporta a população de baixa renda em relação ao consumo? Quais são seus valores ? O que significa *status* nessa camada social ?**

Várias questões se apresentam quando uma empresa percebe uma oportunidade e procura posicionar um produto nessa esfera econômica. Algumas

1 Nelson BLECHER . *Marketing Trapalhão* , p.34.

2 Raimar RICHES . *Surfando as Ondas do Mercado* , p. 3- 10.

O caso Avon...

respostas podem ser mencionadas, com base em informações de mercado obtidas através de pesquisas. A posição de destaque também é almejada pelos consumidores considerados de baixa renda. A questão do status é sempre relativa, isto é, nas diferentes camadas sociais vamos encontrar elementos ou objetos valorizados. Desde a simples aquisição do sabão em pó mais caro e dos alimentos especiais entre as donas de casa, até mesmo o poder diferencial que um dente de ouro representa entre garimpeiros e a posse de um plantel de cavalos no interior de São Paulo. Ser proprietário de obras de arte na elite intelectualizada ou de roupas de griffe entre os jovens urbanos significa status privilegiado. A escala de valores varia, como se pode constatar, entre os vários grupos sociais de diferentes regiões, classes e faixas etárias de um país. Daí é que se justifica a permanente liderança do sabão em pó OMO, o mais caro da categoria, em vendas na classe C, assim como também essa classe é um grande mercado consumidor de perfumes. De acordo com pesquisa divulgada pela Avon, a participação de mercado por classes sociais em 1994 era de 23% de compradores das classes A/B e de 62% da classe C.

Em outubro de 1994, Paulo Secches, da InterScience, concluiu um estudo sobre as faixas de renda das famílias brasileiras e mostrou as características dos consumidores de baixa renda. A pesquisa dividiu a população em sete faixas de renda, de miseráveis a ricos. Os dados indicam que a maioria dos consumidores (54,35%) não é composta pelos miseráveis e pobres (28,91%), mas pela população de baixa renda e baixa renda alta ou classe média baixa (ou classes C e D), cujo poder de compra é permanente. Esses dois segmentos movimentam anualmente mais de US\$ 200 milhões, apenas 7% menos do que o orçamento somado das classes A e B (16,74%), normalmente objeto de interesse da maioria das empresas. Além disso, esse segmento C e D se localiza exatamente onde está a população economicamente ativa e dirige 95% de suas despesas para o consumo, investindo apenas 5%.

De acordo com a mesma pesquisa, a população de baixa renda possui padrões de consumo semelhantes aos da classe média. São informados, conscientes, exigentes, possuem noção de valor e adquirem bens e serviço de acordo com a capacidade de pagamento. Ou seja, a classe de baixa renda, em geral, só compra aquilo que realmente pode pagar e cumpre, religiosamente, com o compromisso em dinheiro "vivo". Vender para esse consumidor é vender produto com qualidade e preço baixo. Segundo Stephen Kanitz (1995), autor do livro **O Brasil que dá certo**, "este consumidor não tem senso de luxo". Segundo ele, os empreendimentos que investem para esse segmento tendem a obter sucesso citando como exemplo os produtos da Arisco, a emissora SBT e a Igreja Univer-

sal do Reino de Deus. Algumas características, porém, devem ser consideradas. Grande parte desses consumidores não sabe ler ou o faz de maneira muito lenta. As mensagens dirigidas a eles devem ser parcimoniosas, precisam valorizar o visual, apresentando desenho explicativo de sua utilidade entre outras informações.

A Avon é uma empresa que vem obtendo, ao longo de muitos anos, muito sucesso nesse segmento. Ela soube se adequar perfeitamente às tendências da classe média e por este motivo foi escolhida para análise neste trabalho.

### **O caso Avon: um pouco de história**

David McConnell era vendedor de livros em Nova York, de porta em porta, quando teve a idéia de oferecer um frasco de perfume como brinde aos clientes. Em pouco tempo, percebeu que o brinde fazia mais sucesso entre as mulheres do que os livros. Essa preferência o levou a mudar de ramo. Ao perceber o potencial do negócio, convidou uma mulher, Florence Albee, para ocupar seu lugar, já que esse tipo de venda exigia um contato mais íntimo para o que, na época, um homem, comercializando perfumes nos lares, teria sido constrangedor. A própria Florence chamou outras mulheres para o serviço. Assim, a força feminina de vendas e o sistema domiciliar acompanharam a Avon desde sua origem em 1886. Nos anos 50, com o crescente sucesso de seus perfumes, a empresa iniciou a expansão para outros países, chegando ao Brasil em 1959. Nos anos 90, foi a primeira indústria de cosméticos do mundo a instalar-se na China.

A Avon é a marca de cosméticos mais vendida no mundo. Sediada em Nova York, a empresa, que possui 37 fábricas instaladas nos cinco continentes, comercializou, só no ano de 1995, 1,5 bilhão de produtos com uma receita global de US\$ 7,5 bilhões.

### **A que se deve o sucesso da Avon ?**

Tentando analisar apenas o caso da Avon no Brasil, pode-se constatar que essa empresa foi visionária, percebendo e aproveitando-se de oportunidades no mercado brasileiro no momento certo. Como vimos no início desta exposição, a Avon entrou em nosso país no limiar de um período de grande expansão de consumo, 1959. Foi pioneira no setor de cosméticos com o sistema de vendas domiciliares dirigido exclusivamente às mulheres.

A campanha, inicialmente, utilizou o veículo TV para preparar a futura consumidora para a visita da revendedora dizendo, após um toque de campanha:

O caso Avon...

“Avon chama”. A utilização de mídia televisiva restringiu-se apenas ao início. A vendedora passou a ser uma presença constante nos lares brasileiros, levando os mostruários de produtos e folhetos promocionais quinzenal ou mensalmente. Essa representante Avon acabou tornando-se amiga e até confidente da consumidora. Esse sistema de vendas domiciliares gerou grande penetração do produto, a princípio nas classes de maior poder aquisitivo das grandes cidades, passando mais tarde aos lares de renda mais baixa em todas as regiões do Brasil. “Nossos produtos são conhecidos em localidades onde a Coca-Cola ainda não penetrou”, afirma Rosa Alegria, gerente de Comunicação da empresa. Em visita a garimpos da Amazônia, ela constatou que ainda se pratica o escambo. Os produtos Avon são pagos com mercadorias, alimentos ou até gramas de ouro. Algumas revendedoras de Santarém, no Pará, deslocam-se em viagens de dois dias por barco e avião para comercializar os produtos.

O presidente atual da empresa, James Preston, atribui a expansão, em parte, pelo exército de 1,7 milhão de revendedoras espalhadas em 120 países. “Não dependemos do varejo, que não está bem estruturado tanto no Leste Europeu quanto em regiões do interior do Brasil”, diz ele.

O sistema de vendas domiciliares foi seguido por uma série de outras empresas posteriormente, como a Stanley Home, Tupperware e Natura. Cada uma tentou inovar, criando diferenciais como reuniões, chás, premiações etc., que já eram utilizados pela Avon.

### **A relação das táticas utilizadas pela Avon com as técnicas de aprendizagem de consumo**

Podemos perceber uma série de razões para todas as experiências bem sucedidas da Avon. Em primeiro lugar, o estilo de vendas atende a dois tipos de carências do mercado: a necessidade de afeto através do contato social e a de status através da exposição do lar e dos dotes culinários da anfitriã. Esses aspectos tornaram-se, ao longo do tempo, mais importantes do que a compra do produto em si. Com efeito, numa visita da revendedora, ou numa reunião para apresentação e venda dos produtos, promove-se uma reunião social entre amigas, oportunidade para o bate-papo, o lanche, o cafézinho ou o chá. Esses encontros ocorriam no período da tarde, quando a mulher, principalmente, nas décadas de 60 e 70, tinha mais tempo livre. A ausência do marido e dos filhos permitia condições de tranquilidade para a preparação do evento. A dona de casa, então, dedicava-se à arrumação da casa para a recepção. Havia todo um reconhecimento social gratificante, por conta, muitas vezes, das táticas da própria

revendedora que não media esforços para elogiar o empenho da dona da casa frente às convidadas, geralmente outras mulheres que se viam, assim, estimuladas a oferecer também suas casas para outras reuniões. Havia até mesmo, de forma sutil, um certo tipo de estímulo à competição de qual o melhor lanche ou qual a casa mais bonita. A premiação pela cota de vendas era outro estímulo ao consumo. Quanto maior o valor da venda obtida na visita ou quanto mais itens fossem vendidos em uma reunião, maior era a premiação em produtos para a anfitriã.

Deixando de lado o aspecto prático da situação exposta, propõe-se uma análise dos fatos à luz de algumas teorias de aprendizagem.

De acordo com as teorias behavioristas, pode-se notar nesse caso, do ponto de vista da consumidora, todo um condicionamento de consumo de produtos reforçado pelo sistema do estímulo-resposta. Aí pode-se notar, claramente, diversas formas de premiação: os elogios às qualidades da anfitriã, ressaltadas ao extremo pela revendedora, o conseqüente reconhecimento ou até um despertar de inveja das amigas ou convidadas; os brindes, presentes ou descontos, entregues pela representante pela cota de compras atingida. Enfim, a promotora do encontro sentia-se extremamente recompensada pelo evento e isso determinava em todas as participantes uma atitude favorável em relação aos produtos comercializados.

Considera-se, ainda, que uma outra razão do sucesso, ou gratificação realizada, é que a empresa, através de suas representantes e todo o arsenal que se montava em torno do tipo de venda, possibilitava uma espécie de terapia em grupo, onde as pessoas, em reconhecimento, acabavam comprando alguns produtos.

De acordo com a teoria da Gestalt, o aprendizado não é somente o resultado do processo de tentativas e erros, estímulos e respostas repetidas mecanicamente. Ele se dá também pelo discernimento e pelas fórmulas estruturadas significativamente. Assim, não só o reforço obtido pelos prêmios mas, principalmente, as satisfações acopladas a todos os eventos e as qualidades constatadas na utilização dos produtos permitiram gerar uma atitude favorável ao longo dos anos em uma imensa parcela da população que continua até hoje consumindo esses produtos.

### **Estratégias da Avon, a formação de atitudes e os grupos de referência**

A formação de atitudes - entendendo aqui o conceito de atitude como a predisposição interna de um indivíduo para avaliar determinado objeto de

O caso Avon...

forma favorável ou desfavorável - segue um processo de aprendizado onde reforço, punição e cognição têm muita importância. Nesse processo, o indivíduo seleciona, entre as atitudes que seu meio social lhe oferece, as mais compatíveis com a satisfação de suas necessidades.

As atitudes de um consumidor em relação a um produto ou a uma marca são sempre motivo de preocupação por parte das empresas, razão pela qual as táticas de comunicação e de vendas procuram corrigir ou eliminar impressões negativas, criando e incentivando predisposições favoráveis.

Quanto a este aspecto, no caso da Avon, a empresa sempre utilizou técnicas arrojadas de incentivo às vendas de suas representantes, gerando inicialmente uma atitude favorável no próprio corpo de vendas. Treinamento, premiações, reuniões, competições, etc. foram, ao longo dos anos, táticas usadas pela Avon em nível de canal de revenda. Conseqüentemente, nos contatos domiciliares, suas representantes esmeravam-se na apresentação e demonstração do produto para gerar o máximo de conhecimento em relação a eles. Suas visitas freqüentes permitiam responder constantemente perguntas, impedindo que se estabelecesse, nas mentes das consumidoras, qualquer sensação duvidosa. Obviamente, com tantos cuidados, o componente emocional da atitude só poderia ser o mais favorável, para gerar rápida e constantemente o desejo da compra. Assim, todos os componentes: cognitivo, afetivo e comportamental da atitude, eram eficientemente trabalhados, até porque, por trás de todas essas estratégias da revendedora domiciliar, havia uma estrutura mercadológica perfeita.

Dessa forma, o aprendizado de consumo se estendia em corrente a toda uma população de mulheres. Desde as próprias vendedoras que tinham o maior interesse nas vendas por acreditarem também na qualidade dos produtos até os vários tipos de consumidoras ao longo dos anos.

Inicialmente, esse processo ocorreu em níveis sociais mais altos, nas classes A e B das grandes cidades brasileiras. Esse tipo de posicionamento inicial é comum em lançamento de produtos. Cria-se uma espécie de modelo de consumidora, os chamados grupos de referência. Numa fase posterior, a comercialização da marca ampliou seu leque de alcance, popularizou-se extremamente. Em outras palavras, realizou-se um *trading-down*, ou seja, a massificação do consumo, no sentido da classe mais alta brasileira, menos numerosa, para a classe mais baixa e mais numerosa. Pode-se dizer, inclusive, por algumas lembranças de experiência pessoal, que nas grandes cidades e nas populações de um nível econômico mais alto ou, ainda, de gosto mais sofisticado, os produtos dessa marca passaram a ser vistos, a partir da década de 80, com uma conotação de "brega", exatamente pela popularização que se estabeleceu. Po-

rém, como visto nos dados de pesquisa, eles não perderam mercado, ao contrário, continuaram conquistando um público cada vez mais numeroso, por todo Brasil.

Esse fato pode ser facilmente entendido se observada a tática baseada na teoria dos grupos de referência. Entende-se como grupo-referência o grupo de indivíduos cujos julgamentos, preferências, crenças e comportamentos servem de ponto de referência para a orientação do indivíduo, influenciando sua conduta e suas atitudes. Pode ser constituído por poucas pessoas ou por um grupo numeroso ao qual o indivíduo pertence, gostaria de pertencer ou não gostaria de pertencer de forma alguma. Assim ele pode ser tanto associativo como dissociativo. Segundo Christiane Gade, a mudança de atitude parece dar-se em função de relação positiva ou negativa com grupo ou grupos.

Através desses dados pode-se explicar, em parte, o fato das mudanças de imagem que a Avon sofreu nas classes sociais no decorrer do período citado.

Inicialmente lançado nos grandes centros e consumidos por pessoas de classes mais elevadas, os produtos Avon eram vistos como novidade e atendiam às necessidades de prestígio e poder das mulheres das classes sociais altas e de níveis de vida mais sofisticados. As referências valorizadas, nesse período, eram os modelos americanos do país de origem da marca. As embalagens dos produtos no início eram vistas como sofisticadas, diferentes dos produtos vendidos em lojas de varejo. A partir do momento que essa primeira consumidora passou a perceber que o produto se popularizava, entre a década de 70 e o início dos anos 80, o sentido de exclusividade das classes mais altas foi sendo perdido até chegar-se à impressão de que o produto perdia o valor. Seu *status* caía para esse público. O conceito dos aromas dos perfumes e das próprias embalagens altera-se na percepção da classe consumidora anterior. Já não era mais sofisticado, mas passou a ser considerado vulgar e até mesmo caipira o perfume da empregada. O grupo referência, classes média e baixa, novas consumidoras da marca, gerava dissociação para as classes mais altas. Por outro lado, as classes média e baixa, que começavam a ter acesso ao produto, sentiam grande atração por ele. Na medida em que ocorreu a penetração gradativa da Avon em diversas cidades brasileiras até os rincões mais distantes, as vendas cresceram, justamente por esse mercado consumidor perceber as características dos produtos relacionadas ao grupo, referência positiva para eles, as classes alta e média alta.

Esse fenômeno de substituição de classe social de consumidores é muito comum e, na maioria das vezes, previsto pelas empresas quando optam por um tipo de popularização. No caso da Avon, uma estratégia bastante lucrativa desde

O caso Avon...

que se conscientizou do poder econômico e da lucratividade que poderia ser obtida em classes de baixa renda.

### Novos rumos: "Chame a Avon"

Na década de 90, pode-se constatar uma nova guinada, ou o reposicionamento dessa empresa através de novas táticas estabelecidas a partir de 1993. Após quinze anos fora da mídia brasileira, ela voltou a investir US\$ 5 milhões numa campanha destinada a difundir sua imagem junto às novas gerações de consumidores. Através da verificação da tabela (pág.41), podemos depreender que uma queda em volume de vendas ocorrida no ano de 1992 apontou para a necessidade da decisão por nova estratégia, tanto em nível de novos lançamentos como na renovação de imagem de marca. Tendo em vista um público alvo mais jovem, ainda não trabalhado e que não havia associado a imagem de marca dirigida à classe de baixa renda à Avon, a empresa, adequadamente, passa a traçar um novo caminho mercadológico.

Interessante destacar a alteração de estratégia da Avon em função das mudanças sociais dos novos tempos. Ocorre agora a inversão do apelo inicial de: "Blim-Blom - Avon chama", para "Chame a Avon", nessa nova era em que a consumidora, nem sempre presente em seu lar, pode telefonar para uma representante e fazer seu pedido.

Os anúncios veiculados em revistas, bastante criativos e oportunos, merecem uma atenção especial, tendo a agência DPZ, responsável pela campanha publicitária, recebido um Leão de Bronze pelo anúncio "Dia dos namorados", de 1995, no último Festival da Publicidade Internacional, SAWA, de Cannes.

Segundo dados obtidos junto à empresa, seu faturamento foi de US\$ 1,050 bilhão em 1995. Cosméticos e toucador geraram cerca de 80% das vendas, enquanto a revenda de artigos de terceiros (lingerie, bijouterias e outros) comercializados nos Folhetos de Ofertas da Avon representam 20%. As fragrâncias representaram 37% das vendas de cosméticos, maquiagem 27% e os cremes e bronzeadores responderam por 29,5%.

O veículo básico de publicidade da empresa continua sendo o Folheto de Ofertas Avon, o material das revendedoras autônomas, vitrine de cerca de 530 itens. Esse conjunto de produtos, fabricados pela empresa no Brasil, segue rigorosamente a legislação nacional para cosméticos e as normas da *Food and Drug Administration* - o maior órgão de controle de qualidade dos EUA. Por

cinco anos, a fábrica brasileira recebe o prêmio *Toast Quality*, de máxima qualidade na produção promovido pela matriz. Apenas as unidades da Avon no Brasil e no Japão receberam essa premiação desde 91.

Sua lista de prêmios no Brasil, nos últimos anos, inclui: Top of Market e Marketing Best de 94 e 95, Renew - Produto do Ano da Revista Exame, entre outros.

A Avon monitora o perfil de seu mercado mensalmente. A cada dois anos, a empresa confirma as tendências projetadas através de pesquisa de mercado. Assim, pode-se entender o porquê de tanto sucesso e tomá-la como um exemplo de empresa, sempre preocupada com os novos rumos, atenta às novas tendências de mercado, constantemente atualizada, revolucionária e extremamente determinada a ser a companhia que mais entende, globalmente, os desejos das mulheres.

**Tabela - Faturamento, volume de vendas e número de vendedoras, período de 1990 a 1996.**

<b>Ano</b>	<b>Faturamento US\$ (% cresc.)</b>	<b>Volume de Vendas (milhões de unidades)</b>	<b>Número de Revendedoras (milhares)</b>
1996	1.350 bilhão (estimativa)	270 (estimativa)	500
1995	1.050 bilhão	235	450
1994	790 milhões	215	420
1993	465 milhões	189	350
1992	362 milhões	171	240
1991	360 milhões	186	215
1990	330 milhões	174	195

O caso Avon...

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor**. São Paulo: EPU, 1980.
- MACHADO JÚNIOR, Carlos Eduardo. **Série Estudos da comunicação para o mercado**. São Paulo: USP, 1992.
- MARTINS, José R. & BLECHER, Nelson. **O império das marcas**. São Paulo: Ed. Marcos Cobra, 1996.
- RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA, 1996.