

VENDA DIRETA: A RECUPERAÇÃO DE VALORES SOCIAIS EM BENEFÍCIO DA EFICIÊNCIA

ALUNOS: GUILHERME LINS DE LIMA MENGE E ALISSA EXEL NUNES PRINCE

ORIENTADOR: ANA CRISTINA BRAGA MARTES

Resumo: *Este trabalho abordará as organizações de venda direta sob a perspectiva da Teoria da Contingência, chamando a atenção para o fato de que esta estrutura sobreviveu às crises econômicas e políticas no país. O objetivo é verificar as mudanças na organização interna e a incorporação da mão-de-obra feminina e suas peculiaridades, para mostrar a adequação de sua estrutura, especialmente a flexibilidade não encontrada na estrutura burocrática tradicional, para um país como o Brasil.*

Introdução

Numa era de mudanças radicais, negócios instáveis, desemprego crescente e situação econômica obscura, há com certeza um empreendimento que está crescendo a uma velocidade incrível. Tal empreendimento chama-se venda direta.

A venda de produtos porta-a-porta, atualmente conhecida como venda direta, tem crescido continuamente no Brasil. O setor, caracterizado pela comercialização por meio do contato pessoal entre vendedor e comprador fora de um estabelecimento comercial fixo, registrou um crescimento em reais de 15,1% de 1999 para 2000 e de 10,5% de 2000 para 2001. Mesmo com todo esse crescimento e com empresas grandes como Avon, Natura, Amway, Tupperware, Mary Kay, entre outras, atuando no setor, “as empresas que trabalham com vendas diretas acreditam que este é um mercado ainda pouco explorado no País” (VENDA DIRETA CRESCE 15%, 2002). (ABEVD, 2002)

“Maior número de consumidores, diminuição de gastos trabalhistas e fidelização do cliente são algumas das vantagens” da venda direta (OLIVEIRA, 2002). As empresas brasileiras parecem estar satisfeitas. Segundo o *site* da Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta (ABEVD), o Brasil tem

demonstrado ser um mercado promissor, sendo o quinto país com maior volume de vendas, em dólares, no ranking mundial.

Apesar da crise na qual se encontra a economia brasileira, as empresas estão otimistas com relação ao futuro da venda direta no país e esperam crescer entre 10% e 15% no faturamento em 2002. Prova disto é a multinacional Sara Lee que começou o sistema de porta-a-porta por São Paulo neste ano. Lírio Cipriani, diretor da Avon, diz que “a venda direta é um setor que se desenvolve através do relacionamento e mesmo em tempos de crise, esse relacionamento sempre existe” (VENDA DIRETA CRESCE 15%, 2002).

A venda direta é um tipo de negócio diferente dos tradicionais existentes. Enquanto que organizações consideradas tradicionais comportam uma estrutura burocrática, as organizações de venda direta “concentram a posse, a administração e o trabalho em si em cada um(a) dos(as) consultores(as)¹” (BIGGART, 1989: 8). Além de ser uma forma de complementação da renda, ter horários flexíveis de trabalho e ser uma forma de realização pessoal, a venda direta se aproveita da rede de relacionamentos de seus vendedores(as) para vender, mesclando vida social e trabalho, exatamente o que organizações burocráticas não permitem. E, como apontado por Lírio Cipriani, a rede de relacionamentos do vendedor(a) é fundamental, pois esta não entra em crise junto com o mercado.

Em conjunto com esse crescimento da venda direta e com a quebra do paradigma da burocracia, as mulheres ressurgiram com muita força nas organizações de venda direta. De acordo com SAVAGE e WITZ (1992: 21), “a socialização das mulheres faz com que elas sejam melhores capacitadas do que os homens para criar uma organização democrática, participativa e sem hierarquia”. Não é à toa que a força de vendas da Avon, líder mundial em venda direta, é exclusivamente feminina. (AVON, 2002)

Neste trabalho mostraremos como a estrutura organizacional da venda direta se diferencia das estruturas tradicionais presentes no mercado brasileiro e analisaremos os motivos pelos quais a venda direta cresceu, e tende a crescer ainda

¹ Consultor é o nome dado ao vendedor que realiza a venda direta.

mais, dentro do contexto brasileiro. Será que esse tipo de organização, que é quase que o oposto da burocracia, pode ser a melhor opção para um país como o Brasil?

Teorias Organizacionais

Para entendermos o porquê da expansão frenética das organizações de venda direta em um país como o Brasil, vamos recorrer à Teoria das Organizações.

Este campo de conhecimento começou a se formar no início do século XX. Os trabalhos de Taylor, sobre a Teoria da Administração Científica, defendiam a idéia de que um bom administrador deveria controlar racionalmente todas as atividades de seus subordinados. Paralelamente aos estudos de Taylor, Fayol desenvolvia a Teoria Clássica da Administração, que se preocupava mais com a estrutura organizacional da empresa, com a departamentalização e com o processo administrativo. A Teoria das Relações Humanas foi desenvolvida em seguida, devido à crise dos Estados Unidos de 1929, e se preocupava mais com as pessoas, com os grupos sociais e com as relações informais. Foi a partir da década de 40 que os administradores e estudiosos da administração sentiram a necessidade de uma teoria sobre as organizações que servisse de orientação para o trabalho do administrador. (CURVELLO, 2002)

No começo da era capitalista e no auge do racionalismo o modelo burocrático parecia ser a estrutura ideal para que uma organização prosperasse, pois tornava os resultados mais previsíveis.

De acordo com o tipo ideal Weberiano de burocracia, as características de organizações burocráticas compreendem: autoridade racional-legal, competências técnicas, hierarquização, centralização das decisões, regulamentação e normatização, formalidade das ordens e comunicações, divisão e especialização do trabalho, profissionalização, impessoalidade e meritocracia. (JONES, 2001; COSER, 2002; SAVAGE e WITZ, 1992; BIGGART, 1989)

Na estrutura burocrática, há uma ordem hierárquica com limites nítidos de responsabilidade e autoridade; tudo é resolvido através da impessoalidade: não existem líderes informais. A subordinação ao chefe é estabelecida através da definição prévia de cargos e salários e os funcionários são tratados com

impessoalidade. A seleção é feita de acordo com qualificações técnicas ou formais apresentadas. O que importa na estrutura burocrática é o que você conhece e não quem você conhece. (JONES, 2001; COSER, 2002)

A regulamentação e normatização dos processos da organização são escritas detalhadamente e seguidas à risca. As regras são rígidas e não mudam muito ao longo do tempo sendo, portanto, pouco flexíveis. A comunicação interior da organização deve ser feita por escrito e com clareza, não permitindo a ambigüidade. A divisão do trabalho é previamente detalhada em formulários e a definição de cargos e os funcionários devem ater-se às competências previamente estabelecidas para seu cargo e sua esfera de trabalho. Os funcionários da organização administram o negócio profissionalmente, ou seja, eles não são os donos dos meios de produção. (JONES, 2001; COSER, 2002)

Em resumo, a organização burocrática é apegada às normas formais e escritas e é uma estrutura que separa claramente o lado pessoal do lado profissional do trabalhador.

Estruturas burocráticas começam a ser criadas numa época na qual as mulheres tinham pouco espaço dentro das organizações. A carreira dos homens nas organizações burocráticas era fundamentada no pressuposto de que haveria uma mulher na retaguarda que seria sua servidora, a qual viabilizaria o ocupante do cargo a se dedicar exclusivamente aos assuntos da organização. Em linhas gerais, não havia espaço para as mulheres porque, para assumirem o mesmo papel dos homens, elas teriam que abdicar da família. (SAVAGE e WITZ, 1992: 11) Por este motivo, estas organizações burocráticas, por serem criadas por homens e para homens, tendem a ser masculinizadas. “Os homens fundaram e desenvolveram a maioria das organizações que conhecemos. Os homens as tornaram lugares onde eles podiam trabalhar e viver e seus ambientes tinham que ser confortáveis e adequadamente ligados a eles”. (HENNING e JARDIM em DE PAULA LEITE 1994: 143) Para que fosse viabilizada a inserção das mulheres era necessário que elas abdicassem de certas características que são consideradas femininas.

De acordo com Grant (em ALVESSON e BILLING, 1992: 3), características masculinas podem ser classificadas como “Agency” e femininas como “Communion”. “Agency” refere-se a características como independência, autonomia, agressão,

liderança, iniciativa, competitividade, ambição, pensamento analítico, dominação, e instrumentalismo. Todas essas características permitem uma fácil adaptação dos homens às organizações burocráticas.

Já “communion” refere-se a características como compaixão, sensibilidade, cooperativismo, ternura, interpessoalidade e interdependência. Essas características fazem com que mulheres com as características femininas, arroladas acima, encontrem pouco espaço para crescer em organizações burocráticas.

Como a burocracia favorece a meritocracia, as mulheres, por não serem competitivas e tenderem a trabalhar em equipe, não conseguem crescer neste tipo de organização. Outro fator que dificulta a permanência das mulheres em organizações burocráticas é o fato da impessoalidade que caracteriza sua estrutura. As mulheres têm mais dificuldade em separar o lado profissional do lado pessoal.

A partir dos anos 70, percebeu-se que a flexibilização nas empresas passou a ser cada vez mais necessária, pois a burocracia produzia muitas disfunções. Além da dificuldade de incorporação das mulheres na sua estrutura, discutida anteriormente, ela produzia uma indesejável distância entre os regulamentos e a prática da organização. Muitas vezes o regulamento era tão detalhado e tão inflexível que, com o passar do tempo, ele não mais representava o que realmente ocorria na organização.

De acordo com o pensamento da época, surge a Teoria da Contingência, cujo fundamento básico está ancorado à Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy. A Teoria Geral de Sistemas foi amplamente reconhecida na administração por tratar de fatores importantes para a época. Esta teoria tem no seu cerne o conceito de que as empresas são sistemas abertos em contínua relação com o meio ambiente no qual estão inseridas. Baseado neste mesmo conceito, em 1970 nasce a Teoria da Contingência, que reside na idéia de que “a empresa e sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, à medida que o meio ambiente muda, também ocorrem mudanças na empresa e na sua administração como conseqüência” (HISTÓRIA, 2002). Para a Teoria da Contingência, não existe uma melhor forma de administrar, como ocorria nas outras teorias anteriores; o que existe é a necessidade de adequação, por parte da organização, de seus fatores contingenciais ao ambiente na qual está inserida.

Fatores contingenciais incluem estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Todos esses fatores devem ser ajustados de acordo com o ambiente no qual se insere a organização. (CALDAS et alli, 1997: 105)

De acordo com a Teoria da Contingência, a estrutura mais adequada para a organização irá depender do grau de incerteza do ambiente no qual ela está inserida. Quando o grau de incerteza é baixo, o tipo de organização mais eficaz seria um tipo burocrático, tal como o descrito por Weber, com uma hierarquia que centraliza habilidades, comunicação e controle. Já para ambientes que apresentam um alto grau de incerteza, o melhor tipo de organização seria uma denominada orgânica, com uma rede de equipes flexíveis e participativas, com autonomia dos trabalhadores e trabalho em equipe. “Isto reduz a simplicidade estrutural e eleva os custos, mas é recompensado pelos benefícios da inovação” (CALDAS et alli, 1997: 108).

Em 1961, Burns e Stalker reafirmam o que havia sido escrito após pesquisarem 20 indústrias na Inglaterra para verificarem a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas organizações. Com o estudo, eles chegaram à conclusão de que, “quando uma organização enfrenta um ambiente estável, a estrutura mecanicista é mais efetiva; mas onde a organização enfrenta um alto grau de mudança tecnológica e de mercado, uma estrutura orgânica é necessária” (CALDAS et alli, 1997: 108).

Para respondermos qual é a melhor tipo de organização – orgânica ou burocrática – para um país como o Brasil, é necessário caracterizarmos, ainda que de maneira genérica, o ambiente no qual estão mergulhadas as organizações aqui presentes.

Ambiente Brasileiro

O ambiente se refere às peculiaridades dos contextos social, político, econômico e histórico nos quais a organização se insere. É fundamental analisarmos o ambiente para que se possa entender o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização em um determinado local.

Analisando os contextos, é possível perceber que, historicamente, o Brasil é um país repleto de instabilidades, sejam econômicas ou políticas. Um país que em

apenas duas décadas mudou radicalmente, não proporciona um ambiente estável para as organizações. De um processo hiperinflacionário passamos para a estabilização dos preços; de um PIB estagnado a crescimento do produto; de falta de credibilidade internacional para investimentos estrangeiros no país; de um Estado empresário para um Estado regulador; de uma sociedade patriarcal para um aumento da força de trabalho feminina; de atraso tecnológico para voto eletrônico; de taxas de desemprego abaixo da maioria dos países para desemprego estrutural e taxas de desemprego preocupantes, e assim por diante. Todas essas incertezas têm provocado mudanças constantes, em função dos planejamentos políticos de curto prazo. Um exemplo disso foram cinco planos econômicos em um período de apenas cinco anos. (GIAMBIAGI, 2002)

No âmbito social, o país está passando por uma transição entre uma sociedade com resquícios patriarcais para uma sociedade diversificada, na qual as mulheres estão ganhando mais espaço no mercado de trabalho. O Brasil foi um dos países no qual se observou as maiores taxas de crescimento da força de trabalho feminina. “A proporção de mulheres na PEA passou de 15,4% em 1950 para 29,6% em 1990, um crescimento de 179,4% no período” (GALEAZZI, 2002).

Em termos políticos também somos marcados pela instabilidade. Apesar de termos urnas eletrônicas, o que faz parecer sermos um país avançado nesta matéria, ainda estamos preocupados em criar consciência política na população e fortalecer nossas instituições. Um país que passou, em apenas vinte anos, por uma ditadura militar, restabelecimento das eleições diretas, declaração da moratória, *impeachment* (SILVA, 1997) e, recentemente, a chegada de um partido de esquerda no poder, é definitivamente um país turbulento também em seu âmbito político.

A globalização econômica foi acelerada recentemente devido à revolução da informática e telecomunicações. Essa globalização é uma das causas para a instabilidade econômica brasileira, pois o país sofre não somente com crises internas, como também é afetado por crises internacionais. “A interligação dos mercados financeiros incorporou vantagens fantásticas, mas trouxe a semente da instabilidade, especialmente para países menos preparados para enfrentar a competição”, como é o caso brasileiro. (DA MOTTA, 2000: 3)

Uma questão muito importante a se ressaltar é o desemprego. A preocupação com o desemprego no Brasil não é recente. No entanto, até a segunda metade da década de 90, a preocupação maior estava em melhorar as condições do emprego, pois os índices de desemprego eram inferiores aos da maioria dos países do mundo, devido ao rápido crescimento econômico do país. Atualmente, a maior preocupação está em diminuir as taxas de desemprego, pois estas aumentaram demasiadamente, como pode ser visto no gráfico abaixo. (DA MOTTA, 2000)

Taxa de Desemprego Anual

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
Taxa	5,1	4,6	5,4	5,7	7,6	7,5	7,1	6,2	7,3

Fonte: PME/IBGE em *O dedo do emprego*, 2002.

(*) Média para os sete primeiros meses do ano.

A tecnologia também tem avançado com uma rapidez nunca antes imaginada. A informatização da fábrica, a reorganização do processo produtivo, a introdução de novos equipamentos e a flexibilização da manufatura dos produtos são apenas algumas das conseqüências dessa onda tecnológica. Essas mudanças tecnológicas também auxiliaram o aumento das taxas de desemprego, uma vez que provocou desemprego estrutural, ou seja, a extinção de alguns postos de trabalho.

No meio de tantas mudanças, as organizações nada mais podiam fazer senão tentar acompanhar as novas tendências. Para tanto, elas têm implementado diversas modificações e seguido modismos, como descritos no trecho abaixo, escrito por João José Azevedo CURVELLO.

“Se fizermos um levantamento das iniciativas implementadas nas empresas brasileiras nas duas últimas décadas, é possível identificar um sem número de modismos e conceitos como Desenvolvimento Organizacional (DO), Administração por Objetivos (APO), Teoria Z, Análise Transacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Job Enrichment, Orçamento Base Zero, Análise de Valores, Downsizing, CCQ, Kaizen, Zero Defeito, PDI, TQC, JIT, Kanban, KT, 5s, ISO9000, Neurolingüística e Reengenharia. Outros novos conceitos podem ser agregados, como Arquitetura Organizacional, Out-Replacement, Learning, Resiliência, e o mais novo de todos, a Empregabilidade.”

(CURVELLO, 2002: 1)

Todas estas mudanças fazem com que o ambiente brasileiro seja considerado um ambiente turbulento. E é neste ambiente turbulento que nascem com força as organizações de venda direta.

Estrutura adequada para o ambiente brasileiro

Como visto anteriormente, o grau de incerteza do ambiente influi decisivamente no grau de incerteza da organização que, por sua vez, define o melhor tipo de estrutura para aquele tipo de ambiente. O ambiente brasileiro, portanto, favorece um tipo de estrutura orgânica, em função das constantes mudanças e incertezas. De acordo com Fernando Henrique Cardoso, o modelo burocrático de administração, corresponde a outro contexto histórico, um contexto mais estruturado e estável, diferente do atual brasileiro. (RODRIGUES, 2002)

As empresas que fazem venda direta obedecem a um tipo de estrutura orgânica, uma vez que a estrutura hierárquica é fraca, o sistema de trabalho é flexível e participativo, e o trabalho em equipe é enfatizado, como descrito na Teoria da Contingência por Burns & Stalker. (CALDAS, 1997)

A venda direta difere das estruturas burocráticas tanto nas relações sociais quanto nas administrativas. Enquanto que na burocracia os trabalhadores não são os donos do meio de produção e não têm controle a respeito do seu trabalho, na venda direta, a administração, a posse dos meios de produção e o trabalho em si são concentrados em cada um dos consultores ou consultoras (BIGGART, 1989). A competição, que existe nas organizações burocráticas, é desencorajada nas organizações de venda direta. Uma prova desse desdém por competição é o prêmio da Mary Kay, que é oferecido para a consultora mais altruísta do ano. (BIGGART, 1989)

Esta estrutura, bastante diferenciada, é favorável para um país como o Brasil por adaptar-se ao meio ambiente e absorver as constantes mudanças de um país instável como este, diferente do que acontece com a estrutura rígida da organização burocrática.

No âmbito social, a burocracia não permite a combinação entre as vidas profissionais e pessoais de seus trabalhadores no ambiente de trabalho. Já na venda direta, essa combinação é encorajada e até aproveitada. “O relacionamento

na venda direta não é simplesmente amigável, mas altamente pessoal” (BIGGART, 1989: 4). Os administradores da área de venda direta não acreditam que o lado emocional atrapalhe as relações comerciais. Inclusive, esse comportamento é até encorajado, uma vez que os relacionamentos são uma forma de comercialização mesmo em tempos de crise do país. “Ações econômicas são auferidas por meio de crenças e redes sociais e não na sua ausência” (BIGGART, 1989: 10).

As peculiaridade da venda direta constróem um ambiente propício para as mulheres, pois “as mulheres têm um modo diferente dos homens de fazer as coisas acontecerem” (SAVAGE e WITZ, 1992: 21). As características femininas de “communion” favorecem sua entrada nessa estrutura na qual a autoridade reside no coletivo, não há hierarquia entre as consultoras, relacionamentos são valiosos, a divisão de trabalho é mínima e a especialização é desmistificada.

Com o avanço das mulheres no mercado de trabalho, “alguns estudiosos estão revendo não apenas formas e práticas organizacionais, mas formas e práticas de teorização organizacional” (CALDAS et alli, 1997: 290). As características das mulheres descritas por Grant como “communion” não estão mais sendo vistas como deficiências, mas sim como vantagens competitivas. Os atuais consumidores prezam pelo atendimento personalizado, relacionamento individualista e empatia; características identificadas como genuinamente femininas. Portanto, apesar do Brasil ainda apresentar resquícios de uma cultura patriarcal, a venda direta tem contribuído para a mudança no mercado de trabalho, que passa a incorporar uma crescente participação das mulheres.

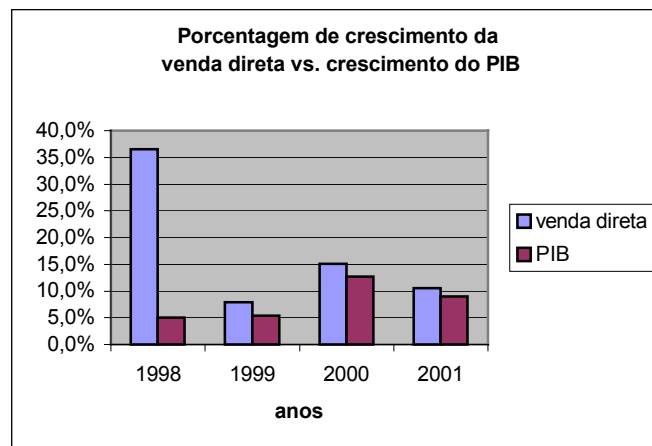
As mudanças tecnológicas também aumentam o avanço da estrutura orgânica de organização, pois flexibiliza os processos e faz com que não seja necessário o consultor ou consultora estarem presentes o tempo todo aos “olhos” da organização para realizarem as vendas.

O crescente desemprego é outro fator que fez com que as empresas de venda direta se desenvolvessem. Para poder vender os produtos das empresas que praticam venda direta, não é necessário nenhum tipo de especialização. Os horários de trabalho são flexíveis e os consultores ou consultoras podem até trabalhar em casa. Todos estes fatores em conjunto instigam aqueles que estão desempregados, ou mesmo os que estão empregados mas ainda precisam de uma renda extra. O artigo “A Vida sem Patrão” da revista Veja (2002, junho 17 em GATTO, 2002) afirma

que “o exército dos sem carteira cresceu muito e ultrapassou a casa dos 23 milhões de pessoas, superando em 5 milhões o número de pessoas com registro”. Destes “sem carteira”, alguns são mão-de-obra qualificada que estão desempregados, micro e pequenos empresários, e muitos são vendedores diretos. Paulo Quaglia, presidente da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Direta, diz que “são cerca de 1 milhão e 200 mil pessoas que sobrevivem através da revenda de produtos pelo sistema de vendas diretas” (GATTO, 2002). Dentre estes vendedores diretos, as mulheres compõem uma grande maioria. Como descrito anteriormente, elas viram na venda direta uma oportunidade única de trabalharem em algo que não as afastasse das obrigações de casa. (BIGGART, 1989)

Capaz de crescer mesmo em períodos de avassaladoras e profundas crises econômicas (tanto externas quanto internas), a venda direta no Brasil pode ser considerada um fenômeno. Isso porque, embora o Brasil esteja atualmente sofrendo com um grave problema de desemprego estrutural e com baixos índices de crescimento econômico, a venda direta consegue empregar cada vez mais pessoas e bater recordes a cada ano, superando em muito a porcentagem de crescimento do PIB. O que mais impressiona desse setor é que, conforme disse Lírio Cipriani, diretor da Avon, “ainda há muito espaço para muita gente no setor...” (BRASIL, 2002). Para Pedro Vilares, diretor da Divisão Brasil da Natura, “o setor de vendas diretas está em franco crescimento...” (BRASIL, 2002). Ou seja, apesar de estar indo muito bem, este é um mercado ainda pouco explorado no país.

Segundo dados da ABEVD, o setor de vendas diretas faturou no Brasil R\$5,937 bilhões em 2001 contra R\$5,372 bilhões em 2000, registrando um crescimento da ordem de 10,5%. De 1999, quando o setor faturou R\$ 4,668 bilhões para 2000, o setor apresentou um crescimento de 15,1%. Em 1998, o faturamento foi de R\$ 4,327 bilhões, o que representou um crescimento de 7,9%. Quando comparado ao crescimento do PIB nacional, o crescimento da venda direta é muito superior. O gráfico a seguir ilustra essa comparação em termos de porcentagem de crescimento.



(ABEVD, 2002; IBGE, 2002)

Conforme o gráfico apresenta, a evolução da venda direta no Brasil tem apresentado um crescimento sempre positivo, independentemente das recentes crises que abalaram os mercados financeiros. Esse crescimento durante períodos de depressões econômicas não é exclusivo do Brasil. De acordo com Alessandro Carlucci, vice-presidente comercial da Natura, as vendas diretas têm garantido à Natura um crescimento de aproximadamente 50% nos negócios em plena crise Argentina. Em suma, pode-se dizer que a venda direta é um instrumento importante que permite a uma organização ganhar dinheiro também durante os períodos de crise econômica.

Um bom exemplo disso no Brasil vem acontecendo com a Avon. A Avon é líder mundial em venda direta de cosméticos, com receitas anuais de aproximadamente US\$ 6 bilhões. No Brasil, a Avon é líder e pioneira em vendas diretas de artigos de beleza e conta com 700 mil revendedoras. Apesar da crise econômica por qual o Brasil vem passando, a Avon aumentou seu lucro em 25% no primeiro semestre desse ano em comparação com o mesmo período do ano anterior, e seu faturamento cresceu 20%. De acordo com Saulo Nunes, vice-presidente de marketing da Avon, isso permitiu ao Brasil concentrar a maior força de vendas da empresa no mundo e ser o segundo maior mercado da multinacional, que atua em 140 países. (AVON IGNORA, 2002)

Tal fato pode ser explicado pela nova estratégia que vem sendo adotada pela Avon. De acordo com Andréa Jung, *chairwoman* e *Chief Executive Officer* da Avon e

considerada a quarta mulher mais poderosa no mundo dos negócios pela revista *BusinessWeek*, “A Avon cresce em crises”. (AVON IGNORA, 2002)

Ela comprova essa frase apresentando dados referentes aos resultados obtidos pela Avon durante as crises do México, Brasil e Argentina. De acordo com Jung, é exatamente durante esses períodos de recessão e desemprego que a Avon consegue atrair novas consultoras que estão desempregadas devido às crises. Isso explica o motivo pelo qual, em plena crise brasileira, a Avon esteja planejando investir US\$ 19,6 bilhões no Brasil até o final de 2002. Não é estranho o fato de que o país tenha se tornado o líder mundial em força de trabalho da companhia. As novas consultoras que procuram a Avon para garantir renda em períodos não favoráveis da economia são as que ajudam a empresa a manter as vendas atuais e impulsioná-las quando a economia se recupera. Prova disso é o faturamento invejável que a empresa apresentou durante esse período difícil e turbulento: R\$ 2,2 bilhões em 2001. Lírio Cipriani explica o fato da Avon crescer em crises através do seguinte pensamento: “A venda direta é um setor que se desenvolve através do relacionamento e mesmo em tempos de crise, esse relacionamento sempre existe” (VENDA DIRETA CRESCE 15%, 2002). Para Paulo César Quaglia, “o principal diferencial é o relacionamento entre empresas, revendedoras e consumidores” (VENDA DIRETA CRESCE 12%, 2002).

Crescer em épocas turbulentas e difíceis é um desafio que muitos setores tradicionais da economia brasileira acabam não conseguindo superar. As organizações que praticam a venda direta, em função de sua estrutura orgânica, têm crescido mais do que organizações que apresentam estruturas burocráticas tradicionais. Por mais que a venda direta tenha obtido êxito em plena crise brasileira, que teve seu início em janeiro de 1999 com a desvalorização do real, não foram todos os ramos da economia que puderam tomar proveito de tal situação. O setor automobilístico, por exemplo, registrou seu pior ano em 1999. A grande instabilidade da economia fez com que o mercado automobilístico sofresse uma redução de 21,47% em relação a 1998. (EVOLUÇÃO, 2002) Outro setor que sofreu com a crise brasileira foi o da siderurgia. Em 1998, a produção de aço foi de 25,8 toneladas e em 1999, a produção ficou em 25,0 toneladas. O setor sofreu uma retração de 3,2% na produção. Como os preços dos produtos siderúrgicos como bobina a quente, bobina

a frio, galvanizados e placas caíram de 1998 para 1999, fica evidente a queda forte no faturamento do setor. (GIAMBIAGI, 2002)

Vimos que o crescimento do mercado de venda direta em períodos de crise exemplifica por que a venda direta pode ser considerada um fenômeno para o mercado brasileiro. Mas isso não é tudo. A venda direta é responsável por um aumento significativo na receita da União. Segundo Paulo Quaglia, “trata-se de um tipo de atividade formal (recolhe ICMS, pelo regime especial de substituição tributária), apesar de ser autônoma...” (BRASIL, 2002). Conforme a própria Avon, ela é uma das maiores contribuidoras de ICMS (imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços) do país. Embora o governo tenha reduzido as alíquotas do IPI (imposto sobre produtos industrializados) de cosméticos e perfumaria isso fez com que as vendas aumentassem e o governo pôde então gozar de um aumento ainda maior na tributação sobre a circulação de mercadorias e serviços além, é claro, de uma maior tributação no IR (imposto sobre a renda). Além disso, devido ao barateamento dos produtos através da redução do IPI, acirrando ainda mais a competição do mercado, as exportações começaram a aumentar. As exportações dessas empresas de venda direta ainda deixam a desejar, pois menos de 5% da produção nacional da Avon é exportada e apenas 5% do faturamento da Natura corresponde a exportações através da venda de suas consultoras para os países vizinhos como Argentina, Chile, Bolívia e Peru. No entanto, tal cenário já está mudando. As empresas do setor vêm enfrentando o desafio constante de substituição das importações. A produção da fábrica de São Paulo da Avon, que utilizava 30% de matéria-prima importada, utiliza atualmente entre 15% a 20%. (AVON IGNORA, 2002). Em sua única fábrica, em Cajamar, SP, 25% dos insumos usados pela Natura são importados. (NATURA VENDE, 2002) A Natura também entrou na briga por mercados externos, beneficiando a si mesma e aos cofres do governo. Ela pretende usar a linha de produtos Ekos para entrar no mercado Norte Americano até 2003. A empresa gastou R\$ 400 mil para divulgar essa linha no exterior através da divulgação prévia no *Free Shop*. “Este era um desejo antigo da Natura. Queremos internacionalizar a Ekos, e o free shop é uma ótima janela”, explicou Marcelo Araújo, vice-presidente de inovação da marca. Para o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Sérgio Amaral, “esta é uma forma de o governo estimular as exportações.” Além disso, como as compras são todas

feitas em dólar, essa medida contribuiria para aumentar as reservas cambiais que, como é sabido, é fundamental para uma economia que está passando por uma crise, como é o caso brasileiro. (AVON, 2002; FRANCO, 2002; NATURA, 2002)

Se tudo der certo, a balança comercial brasileira, assim como a dessas empresas, sairá beneficiada, gerando um superávit primário para o país. Isso mostra como as empresas do setor de vendas diretas beneficiam a União. Além do crescimento da economia, gerando mais produto, e da contribuição para o aumento da receita do governo, o fenômeno da venda direta, mesmo em períodos de crise, desemprego geral e instabilidade política, consegue contrariar os diversos setores da economia, que demitem milhares de funcionários em épocas turbulentas, ao contratar cada vez mais pessoas. Prova disso é o expressivo aumento de 9,7% dos beneficiados diretamente através do sistema de vendas diretas desse ano em relação ao ano anterior. De acordo com a ABEVD, cerca de 1,26 milhão de pessoas hoje beneficiam-se diretamente através do sistema de vendas diretas, enquanto o número de beneficiados do ano passado foi de 1,15 milhão. Para Paulo Quaglia, o que explica tal incremento é o fato de que “cada vez mais as pessoas têm buscado alternativas de emprego...” (VENDA DIRETA CRESCE 12%, 2002). Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), a taxa média de desemprego nos primeiros cinco meses de 2002 foi de 7,2%. Em comparação com o mesmo período do ano anterior, que apresentou uma taxa média de desemprego de 6,2%, o aumento percentual da taxa foi de 16,3%. Desse modo, enquanto a economia brasileira cresce lentamente, a venda direta cresce num ritmo frenético. Em reportagem veiculada no Jornal Nacional, telejornal da TV Globo, no dia 10 de março de 2002, foi constatado que o setor de vendas diretas cresceu três vezes mais do que toda a economia brasileira. Enquanto as taxas de desemprego crescem preocupantemente, a venda direta emprega cada vez mais pessoas. (IBGE, 2002)

Por ser uma estrutura orgânica, a venda direta conseguiu absorver facilmente todas essas modificações listadas a respeito do mercado e das relações interpessoais necessárias ao desenvolvimento das organizações. Novamente isto comprova que, em um ambiente turbulento como é o caso brasileiro, o melhor tipo de organização é uma na qual a estrutura é orgânica e facilmente adaptável a mudanças.

Conclusão

Comparada às organizações que obedecem a uma estrutura burocrática, as de venda direta parecem não possuir controle. Porém, apesar desta aparência – um tipo de estrutura pouco racional perto da burocrática – a estrutura orgânica acaba sendo mais racional que a anterior, uma vez que é mais eficaz dadas as características do ambiente brasileiro. Além disso, Woodward, outro estudioso da Teoria da Contingência, sustentava, assim como Burns e Stalker, que o futuro pertenceria ao estilo de administrar orgânico. (CALDAS et alli, 1997) A venda direta já começou a mudança. E, como dito por especialistas, a venda direta pode explorar outros setores ainda não incluídos neste sistema de venda; ainda há espaço para crescer neste mercado.

Não é à toa que “a venda direta tem sido objeto de interesse crescente de empresas que desenvolvem e comercializam os mais distintos produtos e serviços” (ABEVD, 2002). Parece que as empresas já estão percebendo que este tipo de estrutura se aplica aos mais diversos setores da economia, e não só aos cosméticos, mercado no qual se concentram a maioria das empresas que fazem venda direta.

Bibliografia:

1. A PARTICIPAÇÃO da mulher no mercado de trabalho no Brasil. Disponível em <<http://www.frigoletto.com.br/GeoPop/mulher.htm>> Acesso em 1 de novembro de 2002
2. ABEVD: Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta. Disponível em <<http://www.abevd.org.br>> Acesso em 20 de outubro de 2002
3. ADMINISTRAÇÃO científica. Disponível em <<http://users.hotlink.com.br/fsegundo/adm>> Acesso em 1 de novembro de 2002.
4. ALVESSON, Mats e BILLING, Yvonne Due. Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organizational Studies*. Volume 13, 1992 Disponível em Proquest Direct ABI/Inform <<http://proquest.umi.com/pqweb>> Acesso em 1 de novembro de 2002 trad. por Alissa Prince e Guilherme Menge
5. AVON IGNORA crise e aumenta lucro em 25%. Disponível em: <www.internetsecurities.com>. Acesso em 28 de outubro de 2002.
6. AVON. Disponível em <<http://www.avon.com.br>> Acesso em novembro de 2002.
7. BIGGART, Nicole Woolsey. *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*. 1ª edição. Londres, Inglaterra: University of Chicago Press, Ltda., 1989 trad. por Alissa Prince e Guilherme Menge
8. BRASIL é terceiro na venda direta. Panorama Brasil, 1 de abril de 2002. Disponível em: <www.internetsecurities.com>. Acesso em 28 de outubro de 2002.
9. BRISTOR, Julia M. et alli, Structural Characteristics and Support Benefits in the Interpersonal networks of Women and Men in Management. *The International Journal of Organizational Analysis*. Volume 9. Número 1. 2001, pg 4-25 trad. por Alissa Prince e Guilherme Menge
10. CALDAS, Miguel et alli. *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. Volume 1. 1ª edição. São Paulo, Brasil: Atlas, 1997
11. COSER. Bureaucracy. 1977, pg. 230-233. Disponível em <<http://www2.pfeiffer.edu/~Iridener/DSS/Weber/WEBERW8.HTML>> Acesso em 1 de novembro de 2002 trad. por Alissa Prince e Guilherme Menge

12. CRISE impulsiona venda porta a porta. Folha de S. Paulo. Disponível em <<http://www.uol.com.br/aprendiz/habilidades/id030699.html#Crise>> Acesso em 1 de novembro de 2002
13. CURVELLO, João José Azevedo. Disponível em <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/jo01003.htm>>, 1996. Acesso em 1 de novembro de 2002.
14. DA MOTTA, As crises econômicas mundiais. Disponível em <<http://www.camara.gov.br/internet/diretoria/conleg/Estudos/900666.pdf>> , 2000. Acesso em 15 de novembro de 2002.
15. DSA: Direct Selling Association. Disponibilizado em <<http://www.dsa.org/>> Acesso em 25 de outubro de 2002 trad. por Alissa Prince e Guilherme Menge
16. DE ANDRADE, Maria Lúcia Amarante et alli. Aço: O desafio das exportações brasileiras para os Estados Unidos da América. BNDES. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/usasteel.pdf>> Acesso em 15 de novembro de 2002
17. DE PAULA LEITE, Christina Larroudé. *Mulheres: muito além do teto de vidro*. 1ª edição. São Paulo, Brasil: Atlas, 1994
18. EVOLUÇÃO da Economia Brasileira. FENABRAVE. Disponível em: <http://www.fenabreve.org.br/historia/int_hist_evolucao_tabecobr.htm> Acesso em 15 de novembro de 2002.
19. FRANCO, Carlos. Produto nacional chega aos duty free shops. Estado de S. Paulo. Caderno de Economia. Disponível em: <<http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2002/08/07/eco026.html>> Acesso em 15 de novembro de 2002.
20. FUTEMA, Fabiana. Mulher assume comando da Avon no Brasil. Agência Folha, 23 de julho de 2002. Disponível em: <www.internetsecurities.com>. Acesso em 28 de outubro de 2002.
21. GALEAZZI, Irene Maria Sassi. As mulheres no mercado de trabalho. Disponível em: <http://www.observatorio.rs.gov.br/textos/Texto_Irene.doc> Acesso em 15 de novembro de 2002.
22. GATTO, Edson. Venda direta em expansão. Disponível em: <http://www.bte.com.br/download/Gest%C3%A3o%5CVendas/81_1_arquivo_vdiretas.pdf> Acesso em 1 de novembro de 2002.

23. GIAMBIAGI, Fábio et alli. Políticas e desempenho macroeconômico: O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90. BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro/eco90_01.pdf> Acesso em 15 de novembro de 2002.
24. GITSIO, Fabiana. Sistema porta-a-porta da Sara Lee começa por SP. Gazeta Estado de São Paulo, 5 de setembro de 2002. Disponível em: <www.internetsecurities.com>. Acesso em 1 de novembro de 2002.
25. HISTÓRIA. Disponível em: <<http://www.expo2000.hpg.ig.com.br/Historia1.htm>> Acesso em 15 de novembro de 2002.
26. IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 10 de novembro de 2002
27. JONES, Gareth. *Organizational Theory: Text and Cases*. 3a edição. New Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall, 2001: pgs. 76-86 trad. por Alissa Prince e Guilherme Menge
28. MARQUES, Mila. Venda direta supera comércio e cresce 11,8% no semestre. Disponível em: <www.internetsecurities.com>. Acesso em 28 de outubro de 2002.
29. NATURA VENDE mais em plena crise Argentina. Valor Econômico, 16 de julho de 2002. Disponível em: <www.internetsecurities.com> Acesso em 28 de outubro de 2002.
30. NATURA. Disponível em: <<http://www.natura.net/port/index.asp>> Acesso em 15 de novembro de 2002.
31. O DEDO do emprego: Geração de empregos do período de 1999 a 2002. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/Noticias/Conteudo/268_1.asp> Acesso em 1 de novembro de 2002.
32. OLIVEIRA, Débora. Empresas que vão à casa dos consumidores. Disponível em: <www.internetsecurities.com>. Acesso em 28 de outubro de 2002.
33. PÁGINA da administração. Disponível em: <<http://users.hotlink.com.br/fsegundo/adm.html>> Acesso em 15 de novembro de 2002.
34. RODRIGUES, Eva (2002, novembro 20). Em tom de despedida, FHC chama atenção para as mudanças. *Gazeta Mercantil*. Caderno Nacional. Página A-6

35. SARA LEE vem disputar setor de cosméticos. Valor Econômico, 20 de maio de 2002. Disponível em: <www.internetsecurities.com>. Acesso em 28 de outubro de 2002.
36. SAVAGE, Mike e WITZ, Anne. *Gender and Bureaucracy*. 1ª edição. Oxford, Inglaterra: Blackwell Publishers, 1992. trad. por Alissa Prince e Guilherme Menge
37. SILVA, Francisco de Assis. *História do Brasil*. 1ª edição. São Paulo, Brasil: Editora Moderna, 1997.
38. SOBRAL, Eliane. Empresas não poupam verbas quando o assunto é vaidade. Gazeta Mercantil, 8 de outubro de 2002. Disponível em: <www.internetsecurities.com>. Acesso em 28 de outubro de 2002.
39. TEORIA da Contingência. Disponível em: <www.puc-campinas.edu.br/cea/academicos/professores/graduacao/dimas/Teoria%20da%20Conting%EAncia.doc>. Acesso em 1 de novembro de 2002.
40. TUPPERWARE. Disponível em: <www.tupperware.com.br>. Acesso em 1 de novembro de 2002. Trad. por Alissa Prince e Guilherme Menge
41. VENDA DIRETA CRESCE 12% e fatura R\$ 1 bi em 3 meses. Panorama Brasil, 27 de maio de 2002. Disponível em: <www.internetsecurities.com>. Acesso em 28 de outubro de 2002.
42. VENDA DIRETA CRESCE 15% ao ano via relacionamentos. Panorama Brasil, 22 de fevereiro de 2002. Disponível em: <www.internetsecurities.com>. Acesso em 28 de outubro de 2002.