



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo  
Brasil

Pessoa de Lucena, Leandro; Kliemann Neto, Francisco José; Massuia, Fernanda  
Mariano; Donizete Fanti, Leonardo

A importância econômica das vendas diretas como fomentador da cadeia produtiva do  
urucum e do segmento comercial da estética & embelezamento

Revista Administração em Diálogo, vol. 16, núm. 3, 2014, pp. 144-161

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654456008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **A importância econômica das vendas diretas como fomentador da cadeia produtiva do urucum e do segmento comercial da estética & embelezamento**

*The economic importance of direct sales as the production chain developers urucum segment and commercial aesthetic & beautification*

Leandro Pessoa de Lucena<sup>1</sup>  
Francisco José Kliemann Neto<sup>2</sup>  
Fernanda Mariano Massuia<sup>3</sup>  
Leonardo Donizete Fanti<sup>4</sup>

## **Resumo**

O trabalho descreve uma Agroindústria de Cosméticos situada na região do nordeste brasileiro que comercializa produtos de estética e embelezamento oriundos do Urucum. Esse trabalho teve como objetivo discutir a importância do achatamento das cadeias produtivas como principal atalho a se obter maior fatia de mercado pela ação prática das “vendas diretas” e em seguida constatar se as vendas diretas na agroindústria pesquisada realmente tiveram maior significância que as vendas franqueadas. Como procedimento metodológico utilizou – se o teste de hipótese estatístico paramétrico de diferenciação entre grupos pela lógica da distribuição normal. Os resultados encontrados apontaram as vendas diretas sendo significativamente mais relevantes que as vendas franqueadas, ampliando assim a possibilidade da agroindústria em obter maiores fatias de mercado e condições mais reais de fidelização da clientela, bem como, redução dos custos transacionais.

**Palavras-chave:** Canal de distribuição, Fatia de Mercado, Achatamento da Cadeia Produtiva.

## **Abstract**

*The paper describes an Agribusiness Cosmetics located in Northeastern Brazil that sells products derived from the aesthetics and beautification Urucum. This study aimed to discuss the importance of flattening of production chains as major shortcut to gain greater market share by the action of practicing "direct sales" and then see if direct sales in agribusiness researched actually had greater significance than sales franchises. As methodological procedure used – if the parametric statistical hypothesis test for differentiating between groups by the logic of the normal distribution. The results indicate direct sales being significantly more important than sales franchisees, thus increasing the possibility of agribusiness in obtaining greater slices of market conditions and more real-loyalty clientele, as well as reducing transaction costs.*

**Keyword:** Distribution Channel, Market Share, Flattening the Supply Chain.

---

<sup>1</sup> lepecena@hotmail.com, Brasil. Professor da Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT. Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Rodovia Rondonópolis-Guiratinga, KM 06 (MT-270), Sagrada Família, CEP: 78700-000 - Rondonópolis, MT – Brasil.

<sup>2</sup> kliemann@producao.ufrgs.br, Brasil. Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Doutor em Engenharia Industrial pelo Institut National Polytechnique de Lorraine.(França). Av. Osvaldo Aranha, 99, Centro, CEP: 90035-190 - Porto Alegre, RS – Brasil.

<sup>3</sup> fernandamassuia@hotmail.com, Brasil. Graduada em Psicologia pela Universidade Estadual de Londrina – UEL. Rodovia Celso Garcia Cid - Pr 445 Km 380, s/n - Campus Universitário, CEP: 86057-970 - Londrina, PR – Brasil.

<sup>4</sup> leo\_fanti@hotmail.com, Brasil. Graduando em Administração na Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT. Rodovia Rondonópolis-Guiratinga, KM 06 (MT-270), Sagrada Família, CEP: 78700-000 - Rondonópolis, MT – Brasil.

Recebido em 21.03.2013

Aprovado em 21.03.2014

## Introdução

O comércio brasileiro começa a investir em novos canais de venda para aumentar sua área de atuação geográfica, ganhar novos consumidores e elevar sua participação de mercado. A tática prioriza os canais de comércio eletrônico e venda direta, considerados, pelos empresários, os mais atrativos devido a fatores como baixo valor de investimento e grande área de abrangência.

Empresas de vendas diretas do segmento de cuidados pessoais registraram aumento no número de consultoras e consultores na ordem de 16% nos últimos cinco anos. Segundo a Associação Brasileira de Vendas Diretas – Abevd a Natura acaba de ultrapassar a marca de 1,6 milhão de revendedoras no país –o dobro do registrado há cinco anos pela empresa. A Avon, em 2012 registrou a marca de 1,4 milhão de revendedoras, enquanto a Jequití encerrou o ano com 192 mil revendedoras no país, aumento de 38% na comparação com 2011. E por fim, a Mary Kay registrou 91,5 mil consultoras, o que representa alta de 64%.

Ao que representa o comércio eletrônico no Brasil com vendas diretas, atualmente 1250 novas empresas estão com pedidos para ingressar na E-bit conforme a Abevd. No ano passado, foram 450 que entraram com pedidos. Atualmente, 5.600 lojas já vendem pela Internet no País. Grandes varejistas, como o Carrefour e Extra já atuam desde 2006 acompanhados por distribuidores como Rogê, Geolife e Cervejasnet.

Sabe – se, que o comércio eletrônico oferece ao empresário a possibilidade de entrar em novos mercados e estar acessível por 24 horas a todo o tipo de clientela. Além disso, é o canal que mais cresce no País. Em 2012 conforme a Associação Brasileira de Vendas Diretas – Abevd o setor chegou a movimentar R\$ 46 bilhões, índice 19,2% superior ao obtido em 2011. Já no primeiro trimestre de 2013, o volume nominal das vendas foi de R\$ 8,8 bilhões, resultado 8,9% maior do que o registrado em igual período de 2012.

As vendas diretas para a Associação Brasileira de Vendas Diretas – Abevd, também tem sido responsáveis por gerar rendimentos para mais de 3,67 milhões de pessoas em todas as regiões do País. Por outro lado, o setor que tem obtido maior destaque nas vendas diretas esta vinculado ao setor de cosméticos e embelezamento alinhado ao setor da agricultura. Um exemplo desse dinamismo esta no colágeno

hidrolizado em cápsulas que prometem benefícios para os cabelos e peles a qual são obtidos através do processamento do couro do boi. Segundo o presidente da Gelita - maior fabricante de gelatina do mundo são necessárias sete toneladas de couro processado para produzir uma tonelada de gelatina. Sabe – se que o couro de boi é formado por 70% de água, 20% de gelatina e 10% de gordura e sais minerais.

Em suma, esse trabalho abordara a importância dos canais de distribuição no que representa as vendas diretas, bem como a ação entre seus agentes, desde os fornecedores do insumo de produção do Urucum, a fabricação dos cosméticos e o consumo final. Pois, entende – se que o achatamento da cadeia produtiva tende a reduzir os custos de transações envolvidos, além de melhorar o sistema de coordenação e maior estado de governança.

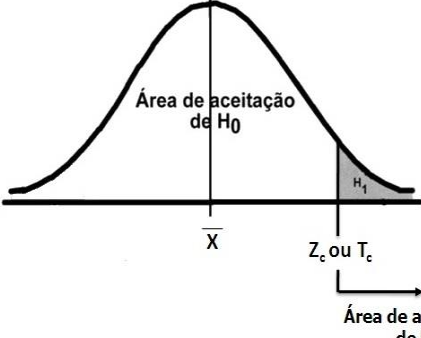
## **Objetivos**

Analisar o achatamento das cadeias produtivas pela ação eficaz das “vendas direta” como principal instrumento em ampliar fatias de mercado. Em um segundo momento discutir a redução dos custos de transação e o fortalecimento do sistema de coordenação dado à escolha estratégica das “vendas diretas”. E por fim, constatar se as vendas diretas na agroindústria pesquisada (latitude 07° 05’ 00”S e longitude 34° 50’ 00”W) tiveram maior significância estatística que as vendas franqueadas.

## **Procedimentos Metodológicos**

Em um primeiro momento essa pesquisa teve sua condução inicial a partir de uma pesquisa exploratória, baseada em uma investigação bibliográfica em livros, artigos, revistas e demais plataformas científicas. A seguir para que pudesse constatar se as vendas diretas na agroindústria pesquisada tiveram maior significância que as vendas franqueadas do primeiro trimestre do ano de 2008 ao terceiro trimestre de 2011, utilizou – se o Teste de hipótese estatístico paramétrico de diferenciação entre grupos pela lógica da distribuição normal.

**Quadro 1 – Áreas de aceitação ou rejeição de  $H_0$**

	Teste de Hipóteses entre Grupos	
	$H_0: \mu_{VD} = \mu_{VF}$	$H_1: \mu_{VD} > \mu_{VF}$
	Não há diferença significativa entre as médias de Vendas Diretas ( $\mu_{VD}$ ) e Vendas Franqueadas ( $\mu_{VF}$ )	As médias de Vendas Diretas ( $\mu_{VD}$ ) são significativamente diferentes e/ou superiores as Vendas Franqueadas ( $\mu_{VF}$ )

Fonte: Adaptado de Bisquerria *et al.*, (2004).

Esse teste consiste na definição da hipótese nula e alternativa. A hipótese nula ( $H_0$ ) deve alegar o fato da inexistência de diferenças entre os grupos, enquanto a hipótese alternativa ( $H_1$ ) deve alegar a existência de diferenças ou superioridade de um grupo em relação ao outro (BISQUERRA *et al.*, 2004).

Sendo assim, os resultados encontrados obedecem às seguintes hipóteses: ( $H_0$ : não há diferença significativa entre as médias de vendas diretas e franqueadas) ou ( $H_1$ : as médias de vendas diretas são significativamente diferentes, ou seja, superiores ou inferiores a média de vendas franqueadas).

A seguir com base no valor definido do ( $Z_c$ ) dado o nível de significância correspondente a Alfa = 0,05%, para uma amostra de 30 variáveis e um desvio populacional conhecido. Fora atribuído para esse trabalho a escolha da tabela normal ( $z$ ) e a aplicação da fórmula Zteste $\beta$ , (Quadro 2).



## Quadro 2 – Escolhas do método para aplicação estatística

Escolha da tabela “Distribuição Normal” (z)	
Se $(n_1+n_2 \geq 30)$ e se os desvios populacionais forem conhecidos:	Se $(n_1+n_2 \geq 30)$ e se os desvios populacionais forem desconhecidos:
$Z_{teste\beta} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$	$Z_{teste\mu} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$
Escolha da tabela “T – Student” (T)	
Se $(n_1+n_2 < 30)$ e se os desvios populacionais forem conhecidos e $n_1 = n_2$ :	Se $(n_1+n_2 < 30)$ e se os desvios populacionais forem conhecidos e $n_1 \neq n_2$ :
$T_{teste} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$	$T_{teste} \approx \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left[ \frac{(n_1-1)s_1^2 + (n_2-1)s_2^2}{n_1+n_2-2} \right] + \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$

Fonte: Adaptado de Bisquerra *et al.* (2004).

Em suma, se o resultado do  $Z_{teste\beta}$  for menor que  $Z_c$ , aceita – se a Hipótese Nula ( $H_0$ ) onde aponta a inexistência de diferenças entre os grupos, ou seja, não há diferença significativa entre as médias de vendas diretas e franqueadas. Porém, caso o resultado do  $Z_{teste\beta}$  for maior ou igual que  $Z_c$ , aceita – se a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) existência de diferenças ou superioridade de um grupo em relação ao outro, isto é, as médias de vendas diretas são significativamente superiores à média de vendas franqueadas.

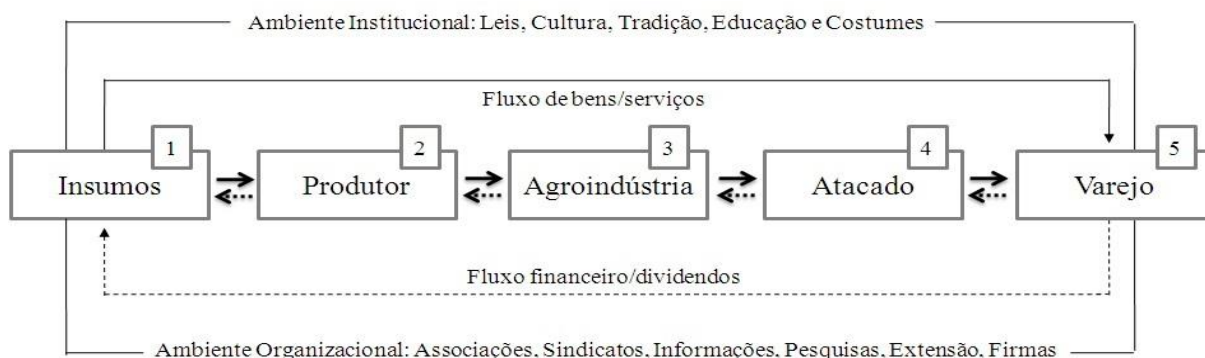
## Referencial Teórico

Desde que Schumpeter (1982) formalizou a noção da destruição criadora, vem crescendo a importância da concorrência via inovação em “produtos” e em “processos”. No setor de cosméticos não é diferente, pois a inovação via processos tem determinado gradativamente o achatamento de sua cadeia produtiva, bem como das relações comerciais entre seus agentes econômicos.

Ou seja, aquele conceito de cadeia ou *filiière* até então concebido pela Escola de Economia Industrial Francesa a qual se aplicava à sequência de atividades que transforma uma matéria-prima de base em produto pronto ao consumidor final, como assim descreve (ZYLBERSZTAJN, 2000);

“[...] uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico e também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes [...]”

**Figura 1 – Cadeia Produtiva Convencional**



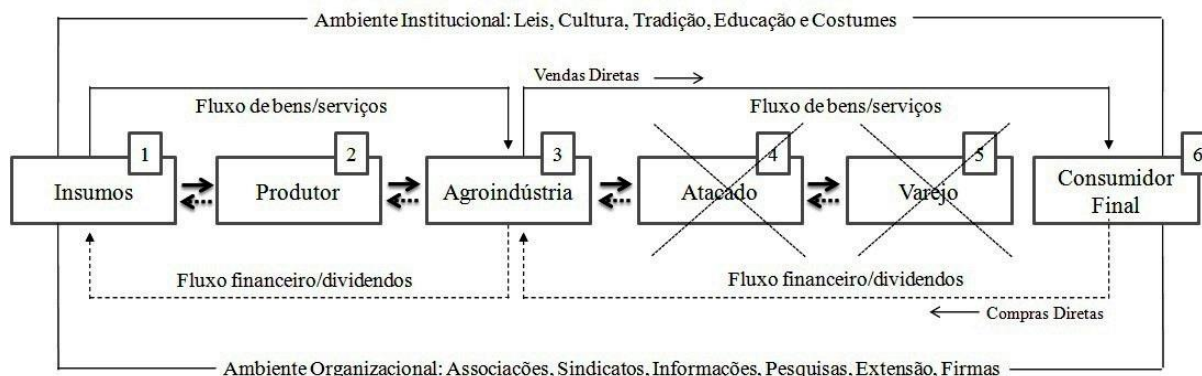
**Fonte:** Adaptado de Coase, (1937) e Gyau e Spiller, (2008)

Atualmente com o advento da evolução dos sistemas de informações, internet, códigos de barra, cartões de crédito, capacidade e velocidade no processo de armazenamento de dados, entre outros fatores. Entende ter encontrado nos canais de distribuição das vendas diretas<sup>5</sup> uma válvula de escape para maior giro de estoque e menor tempo para o retorno dos investimentos (SEIFERT, THONEMANN *et al.*, 2006).

Dessa maneira, a Nova Concepção de Cadeia Produtiva deve ser estilizada e compreendida pela ótica da “não dependência das grandes redes atacadistas e/ou varejistas para a distribuição dos produtos”, o que torna o segmento de cosméticos, altamente eficiente ao poder de negociação direta com os consumidores. Fato esse que não tem ocorrido com a maioria das empresas de produtos de consumo alimentícios, a qual depende dos agentes atacadistas e varejistas para escoar sua produção (figura 2).

<sup>5</sup> A Venda Direta é uma forma de distribuição de produto caracterizada pela venda sem intermediários entre fabricante e consumidor, ou seja, sem a utilização dos tradicionais atacadistas e varejistas. Segundo definição da ABEVD (Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta), venda direta “é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciados, baseados no contato pessoal entre vendedor e comprador, fora de um estabelecimento comercial fixo” (HALL E MITCHELL, 2008).

**Figura 2 – Cadeia Produtiva Achatada**



**Fonte:** Adaptado de (HALL E MITCHELL, 2008).

Outros autores como Moor Hall, (1993) e Neslin e Shankar, (2009) já tem mencionado em seus trabalhos algumas das principais vantagens do Achatamento das Cadeias Produtivas através da amplitude das Vendas Diretas, conforme ilustra o quadro abaixo.

**Quadro 3 - Características do achatamento das cadeias produtivas pela estratégia das vendas diretas.**

Conveniência	Atendimento personalizado a qualquer momento ou hora marcada. A compra é mais fácil e mais rápida. Atinge aquela parcela do mercado que não tem tempo, hábito ou paciência para falar com uma vendedora ou se deslocar até uma loja física.
Variedade	Tanto os “revendedores” como os “cibermercadores” não ficam limitados por espaço nas prateleiras - na maioria das vezes, não trabalham com produtos em estoque. Dessa maneira, podem oferecer um mix maior de mercadorias.
Conforto	Os clientes possuem maior tempo para escolhas dos produtos via revendedor (a) ou encomendas via catálogo. Normalmente as compras são realizadas em momentos mais descontraídos e informais como em casa, trabalho, entre outros lugares.
Confiança	Normalmente o revendedor é alguém conhecido ou uma pessoa de confiança a qual a compra se torna mais amigável e com menor sentido de perda ou prejuízo futuro.
Fidelidade	As vendas fora do ambiente físico (loja) tendem a proporcionar maior frequência de consumo, segurança e comodidade, fazendo assim que a fidelização ocorra por amizade ao revendedor.
Custos/benefícios	A relação de tempo, deslocamento e distância das lojas físicas, tem se tornado um alto custo aos consumidores das grandes cidades. Por conta desses fatores as vendas diretas através dos “revendedores” ou “cibe mercados” tem se tornado mais convidativo e menos oneroso.
SAC	Dúvidas, reclamação ou sugestões tem um menor espaço de tempo a se solucionar com a figura do revendedor.

**Fonte:** Adaptado de Moor Hall, (1993) e Neslin e Shankar, (2009)



Por outro lado, quando se analisa os Custos de Transação envolvidos nas relações comerciais entre os agentes econômicos de uma “Cadeia Produtiva Achatada por Vendas Diretas”, percebe – se tanto para Verhaegen e Van Huylenbroeck, (2001) quanto Williamson, (2005) a matriz de indicadores mensuráveis como: [ I – Frequência (s); II – Incerteza (s); III - Especificidade (s) do (s) Ativo (s); IV – Oportunismo (s); V – Racionalidade Limitada] dado seu grau de periodicidade (alta ou baixa).

Ou seja, Cadeias Produtivas Achatadas normalmente apresentam modelos de estruturas condicionadas, isto é conforme haja uma relação de mais “alta” FREQUÊNCIA em transações comerciais entre seus agentes como agroindústria e consumidor final, logo se tem uma Redução dos Custos de Transação [ ↓ Custo (s)] o que acaba originando a médio e longo prazo a possibilidade de melhor coordenação para a cadeia produtiva como um todo (quadro 4).

**Quadro 4 – Custos envolvidos nas transações comerciais entre os agentes econômicos.**

<b>Características das Transações</b>		
Relação Transações	Alta	Baixa
I - Frequência (s)	↓ Custo (s)	↑ Custo (s)
II - Incerteza (s)	↑ Custo (s)	↓ Custo (s)
III - Especificidade (s) do (s) Ativo (s)	↑ Custo (s)	↓ Custo (s)
<b>Comportamento dos Agentes</b>		
Relação Transações	Alta	Baixa
IV - Oportunismo (s)	↑ Custo (s)	↓ Custo (s)
V - Racionalidade Limitada	↑ Custo (s)	↓ Custo (s)

**Fonte:** Adaptado de Verhaegen e Van Huylenbroeck, (2001) e Williamson, (2005)

Ocorrência inversa pode ocorrer caso haja uma “baixa” FREQUÊNCIA de transações entre os agentes econômicos, onde por fatores comerciais os custos tendem a se elevarem gradativamente [ ↑ Custo (s)] e, o sistema de coordenação a médio e longo prazo torna - se frágil, tornando o quesito “Economia de Escala<sup>6</sup>” algo secundário no processo.

<sup>6</sup> Economia de escala é aquela que organiza o processo produtivo de maneira que se alcance a máxima utilização dos fatores produtivos envolvidos no processo, procurando como resultado baixos custos de produção e o incremento de bens e serviços. Ela ocorre quando a expansão da capacidade de produção de uma empresa ou indústria provoca um aumento na quantidade total produzida sem um aumento proporcional no custo de produção. Como resultado, o custo médio do produto tende a ser menor com o aumento da produção.

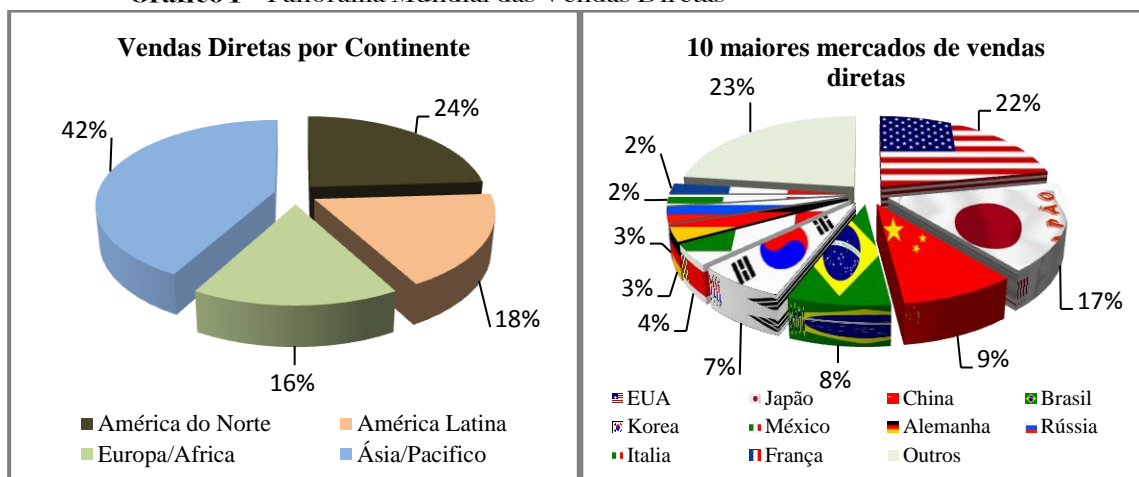
Quanto ao nível de INCERTEZA (S) a mesma esta condicionada à condição em que os agentes não conhecem os resultados futuros de determinada transação, estando associado ao pressuposto comportamental da racionalidade limitada. Para Wilmshurst e Mackay, (2002) em Cadeias Produtivas Achatadas a tendência é que o nível de incerteza existente entre os agentes econômicos sejam relativamente baixos, uma vez que, as dúvidas, reclamações ou sugestões da clientela tem um menor espaço de tempo a se chegar na agroindústria, acarretando assim, menores custos [↓ Custo (s)] nas transações envolvidas.

Em relação aos comportamentos dos agentes, esses também contribuem nos custos das transações envolvidas, pois a RACIONALIDADE LIMITADA tem sido a condição em que alguns dos agentes da Cadeia Produtiva têm limitações a receber, guardar e processar informações, mesmo que deseje agir racionalmente (CARNEIRO, 2003).

Acredita – se que em Cadeias Produtivas Curtas ou Achatadas a racionalidade limitada entre os agentes tende a se menor, uma vez que, o revendedor seja alguém normalmente conhecido ou de relativa confiança, a qual a compra ou a venda se torna mais transparente e com menor sentido de perda ou prejuízo futuro. Dessa maneira, os custos transacionais [↓ Custo (s)] necessariamente devem ser menores aos agentes envolvidos.

Por ultimo, o OPORTUNISMO parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade das transações comerciais não é acessível a outro agente econômico, isso pode permitir que o primeiro desfrute de alguns benefícios do tipo monopolístico. Para Fasti de Souza, (2002) em Cadeias Produtivas Achatadas, a condição oportunista é quase nula, já que as regras do jogo já são estipuladas antecipadamente a cada agente.

**Gráfico 1 – Panorama Mundial das Vendas Diretas**



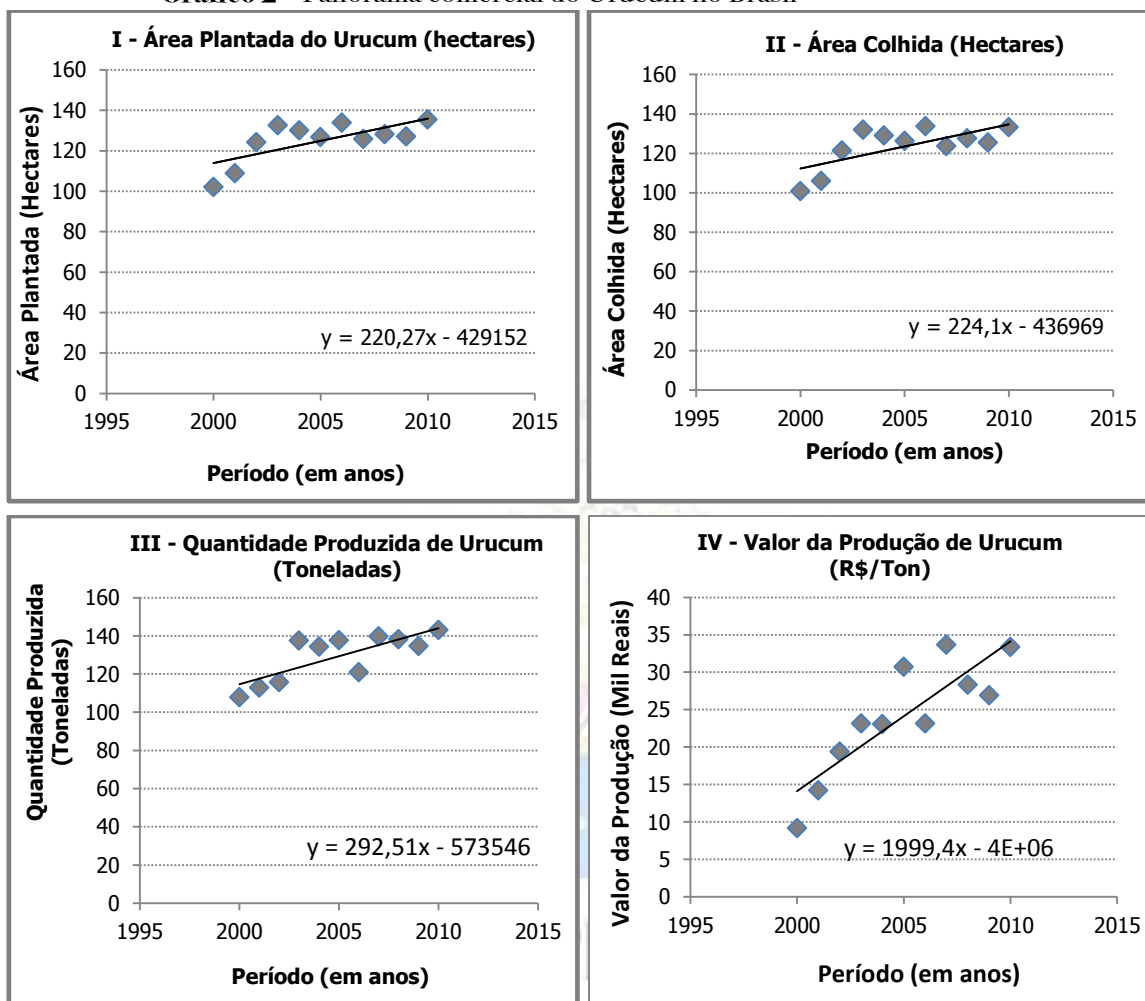
**Fonte:** World Federation of Direct Selling Association - WFDSA, 2011.

Em síntese, quando se retrata ao assunto de Cadeias Produtivas Achatadas pela amplitude das Vendas Diretas, os dados da WFDSA – *World Federation of Direct Selling Association*, entidade mundial de vendas diretas, aponta o Brasil sendo o quarto país no ranking mundial ficando atrás do EUA, Japão, e China. O mercado total de vendas diretas no mundo está estimado em 110 bilhões de dólares pela WFDSA (gráfico 1).

No caso da cadeia produtiva de cosméticos e embelezamento, percebe – se que o crescimento das vendas diretas, tem contribuído de maneira diretamente proporcional no que diz respeito ao crescimento das atividades agrícolas. Essa relação é perceptível para esse estudo quando se analisa os produtos: “Protetor Solar WZ” e “Batom Reluz”, produtos esses mais solicitados pelos consumidores na compra direta da Agroindústria XYZ. Ambos os produtos tem como insumo (s) produto (s) para sua fabricação o Urucum<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Urucum é o fruto do urucuzeiro ou urucueiro (*Bixa orellana*), arvoreta da família das bixáceas, nativa na América tropical, que chega a atingir altura de até seis metros. Apresenta grandes folhas de cor verde-claro e flores rosadas com muitos estames. Seus frutos são cápsulas armadas por espinhos maleáveis, que se tornam vermelhas (motivo do nome urucu) quando ficam maduras. Então se abrem e revelam pequenas sementes dispostas em série, de trinta a cinquenta por fruto, envoltas em arilo também vermelho (FNP, 2010).

**Gráfico 2 – Panorama comercial do Urucum no Brasil**



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2011.

Os dados estatísticos apenas revelam essa importância relativa das vendas diretas de cosméticos com o agronegócio do Urucum, sabe-se que desde o período de 2000 até 2010, tanto a área plantada, a colhida e a quantidade produzida dessa cultura em toneladas, tem crescido exponencialmente (Gráfico 2 – I; II e III). Seu valor de mercado para o período correspondente, também tem se tornado bem atrativo aos agricultores, pois de 2000 a 2010 foram mais de 70% de crescimento do valor pago pela tonelada do Urucum (Gráfico 2 – IV).

Em suma, entende-se que todos esses fatores correlacionados vêm apenas esboçar o grau de importância das vendas diretas no que condiz o achatamento das cadeias produtivas, bem como apresentar ao leitor uma nova dinâmica das relações comerciais sem a figura convencional do atacadista e do varejista. Pois, fabricante e

consumidores podem se relacionar sem intermediários com maior praticidade e comodidade, ampliando assim a possibilidade da agroindústria em obter maiores fatias de mercado e condições mais reais de fidelização da clientela (PORTER, 1990; CHEN, FEDERGRUEN *et al.*, 2001; DAVID A, 2006; ROLA, 2010; DETRE, MARK *et al.*, 2011; UENO, WATANABE *et al.*, 2011).

## Resultados e Discussões

Dado os objetivos desse trabalho em primeira instância que fora debater o achatamento das cadeias produtivas como principal atalho a se obter maior fatia de mercado pela ação prática e eficaz das “vendas diretas”. E em segundo plano, discutir a redução dos custos de transação e o fortalecimento do sistema de coordenação dado a escolha estratégica das “vendas diretas”. E por último constatar se as vendas diretas na AGROINDÚSTRIA PESQUISADA<sup>8</sup> (latitude 21° 48’07”S e longitude 54°32’45”W) tiveram maior significância que as vendas franqueadas.

Pode – se relatar que no primeiro caso o achatamento da cadeia produtiva (figura 1) para o caso específico da firma XYZ tem contribuído de maneira significativa para o “aumento de suas vendas”, bem como, para uma “redução considerável de suas despesas operacionais” principalmente no que condizem os “rompimentos das conexões” entre a agroindústria com:

- i) Os seguros contra perdas e danos (elo da distribuição e atacado);
- ii) Os contratos de fidelização e fiscalização aos franqueados (elo varejo);
- iii) As propaganda (s) e publicidade (s) redirecionada por região aos franqueados (elo varejo).

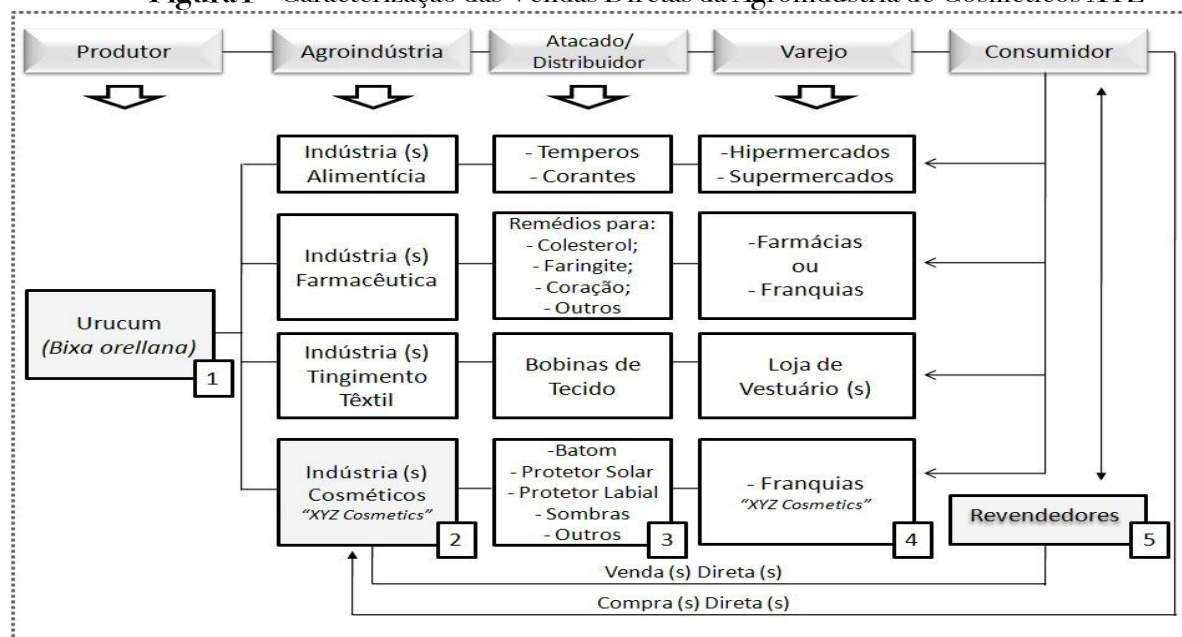
Sendo assim, o aumento das vendas diretas tem se mostrado um redutor de tempo e permanência dos produtos em pelo menos dois elos da cadeia produtiva do agronegócio de cosméticos e embelezamento (“elo 3” – distribuidor/atacadista e “elo 4” – lojas franqueadas).

---

<sup>8</sup> A Agroindústria Pesquisada por conveniência da sua direção empresarial solicitou que a firma fosse representada nesse trabalho científico com o pseudônimo XYZ e, que todos os dados fornecidos possam ser utilizados apenas aos meios de circulação científicos e técnicos.



**Figura 1 – Caracterização das Vendas Diretas da Agroindústria de Cosméticos XYZ**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Sabe – se, que o sucesso dessa estratégia esta condicionada à captação de revendedores comissionados em locais onde as franquias já estão consolidadas. Os dados da agroindústria demonstram essa forte correlação ( $r = 0,96$ )<sup>9</sup> entre o aumento das vendas diretas e ao gradativo aumento do número de revendedores ou consultores (gráfico 3).

Pois houve uma relação diretamente proporcional de quanto mais revendedores conveniados a “agroindústria XYZ”, mais a mesma beneficiou-se em relação ao aumento de vendas em batons e protetores solares. Esse fator tem caracterizado uma relativa importância estratégica quanto à política agressiva da oferta ir ao encontro da demanda.

<sup>9</sup> A faixa de variação de ( $r$ ) pode compreender de ( $-1 \leq r \leq 1$ ) em que, quanto mais próximo de (1) indica haver uma forte correlação entre as variáveis “x e y”. E quanto mais próximo de (0) indica inexistência de correlação entre as variáveis “x e y” BISQUERRA ET AL, (2004).

**Gráfico 3 – Correlação entre Vendas Diretas e Número de Revendedores**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

\* (PS= Protetor Solar a base de Urucum e; BTR = Batom Reluz a base de Urucum)

\*\* (Revendedores indiretos = Indivíduos sem vínculo contratual e sem ônus trabalhistas para a agroindústria)

Quanto ao segundo objetivo dessa pesquisa averiguou-se que os custos das transações envolvidas nessa cadeia produtiva entre seus agentes econômicos têm obtido uma “mensuração menor”.

Ou seja, a “Frequência” da relação entre vendas (agroindústria) e compras (consumidores) tem se elevado substancialmente entre os períodos do 1° trim/2008 ao 3° trimestre/2010 (quadro4).

Logo, os níveis de “Incerteza”, “Oportunismo” e “Racionalidade Limitada”, também se apresentam bem solidificados e transparentes, uma vez que, o achatamento da cadeia produtiva tem aproximado demasiadamente o Consumidor de seu principal fornecedor que é a Agroindústria.

Por fim, o terceiro e ultimo objetivo desse trabalho, constatou-se que as vendas diretas na agroindústria pesquisada tiveram maior significância que as vendas franqueadas no período correspondente ao 1° trimestre do ano de 2008 ao 3° trimestre do ano de 2010 (Quadro 4).

Pois, foram obtidas 15 amostras trimestrais entre vendas diretas e franqueadas e, as escolhas dos produtos como protetor solar (PS) e Batom Reluz (BTR) se deram pela caracterização dos mesmos serem bens produzidos com o insumo produto do Urucum.

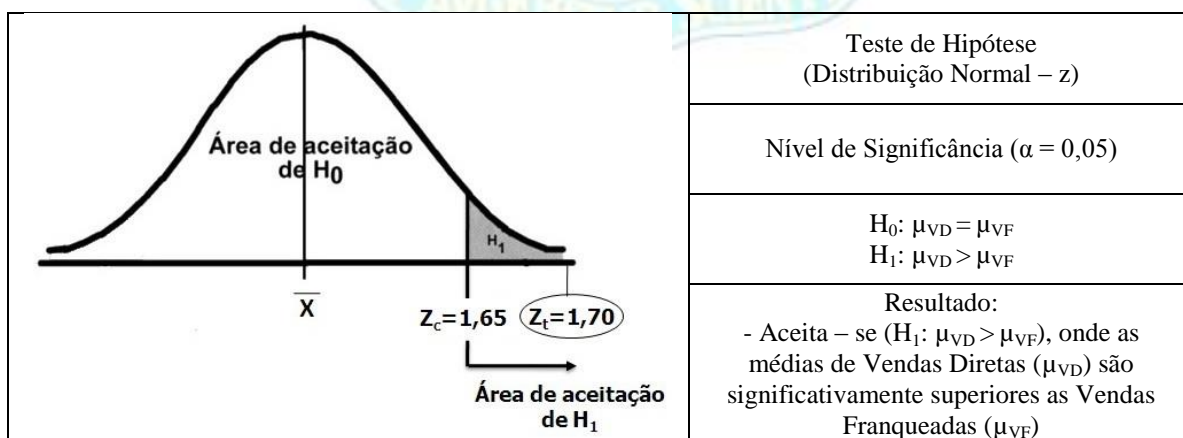
Atividade essa com potencial crescimento ao agronegócio brasileiro e em específico para região do Oeste Paulista.

**Quadro 4** - Quantidade de Vendas Diretas e Franqueadas da Agroindústria de Cosméticos XYZ

N	Período	Vendas Diretas		Vendas Franqueadas	
		Protetor Solar (PS) – unid.	Batom Reluz (BTR) – unid.	Protetor Solar (PS) – unid.	Batom Reluz (BTR) – unid.
1	1° trim/2008	7863	23589	7089	21267
2	2° trim/2008	7996	23989	7492	22475
3	3° trim/2008	8128	24383	7564	22691
4	4° trim/2008	9700	29099	8688	26063
5	1° trim/2009	8109	24327	7631	22892
6	2° trim/2009	8453	25358	7787	23360
7	3° trim/2009	8620	25860	8013	24038
8	4° trim/2009	10464	31391	9198	27593
9	1° trim/2010	9939	29817	8698	26093
10	2° trim/2010	10895	32686	9438	28314
11	3° trim/2010	11198	33593	9673	29018
12	4° trim/2010	12613	37838	11213	33638
13	1° trim/2010	12356	37067	10703	32108
14	2° trim/2010	13460	40380	11688	35063
15	3° trim/2010	14918	44753	12212	36635
Total (PS + BT)		618836		548326	
Média das Vendas [(PS+BT)/N]		41256		36555	
Desvio Padrão ( $\sigma$ )		8614		6386	

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa maneira, realizados os cálculos estatísticos obteve-se como resultado em “aceitar” a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) e “rejeita” a hipótese nula, condicionada ao resultado do ( $Z_{teste\beta} = 1,70$ ) ser maior ou igual ao ( $Z_c = 1,65$ ). Logo a média das Vendas Diretas ( $\mu_{VD}$ ) são significativamente superiores as Vendas Franqueadas ( $\mu_{VF}$ );



$$Z_{teste\beta} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}} = \frac{41256 - 36555}{\sqrt{\frac{(8614)^2}{15} + \frac{(6386)^2}{15}}} = \boxed{1,70}$$

Esse resultado demonstrou uma mudança radical na conservadora estrutura das cadeias produtivas, bem como nas estruturas de governança e coordenação envolvidas. Se por um lado as Vendas Diretas para a “Agroindústria XYZ” tem se tornado um trunfo de marketing e redução de custos operacionais, principalmente no que condizem as revendedoras transmitirem a boa imagem da empresa junto ao consumidor.

Por outro lado, as lojas físicas (franqueados) vão assumindo uma ação de participação ao mercado consumidor, cada vez mais emblemático, uma vez que, o avanço da internet somado ao atendimento na porta das casas tem levado o consumidor a uma gradativa alteração em seu modo de consumo. Ou seja, a hipótese de a “demanda ir ao encontro da oferta” gradativamente vai perdendo espaço ao modelo estratégico da “oferta ir ao encontro da demanda”.

### Considerações Finais

Em mercados altamente competitivos, como se revela o de cosméticos, a capacidade de agregar atributos de diferenciação é fundamental para obter um posicionamento competitivo e vantajoso, desde que essa diferenciação seja perceptível e valorizada pelo consumidor. E tudo leva a crer nos resultados assumidos nesse trabalho, que os canais de distribuição através das vendas diretas tem sido realmente uma ferramenta de grande valia e importância econômica, uma vez que, as quantidades de bens vendidos diretamente da agroindústria XYZ para o consumidor final tem se elevado exponencialmente.

Por outro lado, a situação de uma empresa percebida como de “Baixo Custo” pode ser adequada à abordagem de consumidores de média e baixa renda ou como fornecedora de varejistas que utilizam marcas próprias. No entanto, deve se analisar que canais formados por centenas de milhares de representantes remuneradas em um mundo onde fabricante e consumidores podem se relacionar sem intermediários, se ainda assim



é possível encontrar um caminho capaz de evitar o desmonte das cadeias produtivas convencionais.

Em suma, cadeias produtivas achatadas como no caso averiguado a esse trabalho, mostra ser um trunfo de marketing e redução de custos operacionais, principalmente no que representa o aumento de suas vendas, como no que tangencia a redução considerável das despesas operacionais em mão-de-obra e demais custos transacionais.

## Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE VENDAS DIRETAS – ABEVD. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2013.
- BISQUERRA, R.; J. C. Sarriera & F. Martínez. *Introdução à Estatística: Enfoque Informático com o Pacote Estatístico SPSS*. São Paulo, Artmed Editora, 2004.
- CARNEIRO, T. C. J. A natura e a internet. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, p. 211-227, 2003.
- CHEN, F.; FEDERGRUEN, A.; ZHENG, Y.-S. Coordination Mechanisms for a Distribution System with One Supplier and Multiple Retailers. *Management Science*, v. 47, n. 5, p. 693-708, 2001.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- DAVID A, G. Human Capital in the Supply Chain of Global Firms. *Organizational Dynamics*, v. 35, n. 3, p. 251-263, 2006
- DETRE, J. D. et al. Linkage Between Direct Marketing and Farm Income: A Double-Hurdle Approach. *Agribusiness*, v. 27, n. 1, p. 19-33, Win 2011.
- FASTI DE SOUZA, R. Canais de marketing, valor e estruturas de governança. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, p. 1-11, 2002.
- FNP. *Agrianual 2010: Anuário da Agricultura Brasileira*. São Paulo, OESP Gráfica, 2001. 545p.
- GYAU, A.; SPILLER, A. The impact of supply chain governance structures on the inter-firm relationship performance in agribusiness. *Agricultural Economics-Zemedelska Ekonomika*, v. 54, n. 4, p. 176-185, 2008.
- HALL, C. M.; MITCHELL, R. Chapter 4 - Cellar door: direct sales, brand building and relationships. In: (Ed.). *Wine Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. p.112-142.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?e=v&p=VS&z=t&o=18>>. Acesso em: 25 de janeiro de 2013.
- MOOR HALL, C. Sales promotion and direct marketing. *International Journal of Research in Marketing*, v. 10, n. 2, p. 213, 1993.
- NESLIN, S. A.; SHANKAR, V. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, v. 23, n. 1, p. 70-81, Feb 2009.



- PORTER, M. E. *The competitive advantage of Nations*. The Free Press, Mcmillan, Inc., 1990.
- ROLA, W. R. Marketing Channel and Cost Analysis of Selected Vegetables in Benguet and Mountain Province. *Philippine Journal of Crop Science*, v. 35, n. 2, p. 34-46, Aug 2010.
- SEIFERT, R. W.; THONEMANN, U. W.; SIEKE, M. A. Integrating direct and indirect sales channels under decentralized decision-making. *International Journal of Production Economics*, v. 103, n. 1, p. 209-229, 2006.
- SCHUMPETER, J. A. 1982. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural. 169p. (Série os economistas).
- UENO, H. *et al.* Collective purchase behavior toward retail price changes. *Physica a-Statistical Mechanics and Its Applications*, v. 390, n. 3, p. 499-504, Feb 2011.
- VERHAEGEN, I.; VAN HUYLENBROECK, G. Costs and benefits for farmers participating in innovative marketing channels for quality food products. *Journal of Rural Studies*, v. 17, n. 4, p. 443-456, Oct 2001.
- WILLIAMSON, O. Transaction Cost Economics. Handbook of New Institutional Economics. In: MENARD, C. e SHIRLEY, M. (Ed.): *SpringerUS*, 2005. p.41-65.
- WILMSHURST, J.; MACKAY, A. Chapter 11 - The practice of direct sales operations. In: (Ed.). *Fundamentals and Practice of Marketing* (Fourth Edition). Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. p.228-239.
- WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATION – WFDSA. Disponível em: <<http://www.wfdsa.org/>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2013.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: \_\_\_\_\_; NEVES, M. F. (Orgs.) *Economia e gestão de negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000. 428 p.

