

3  
-

## **MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DAS CONSULTORAS NATURA**

*Identificação da intensidade dos fatores motivacionais das  
Consultoras Natura*

### **Banca examinadora**

Prof. Orientadora Cecília Bergamini

Prof. Carlos Osmar Bertero

Prof. Roberto Coda

Opav ads

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ADRIANA DE QUEIROZ FERREIRA LEITE PINTO

**OS FATORES DE MOTIVAÇÃO DAS CONSULTORAS NATURA**

*Identificação dos fatores motivacionais das Consultoras Natura*

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP

Área de Concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos  
como requisito para obtenção de título de mestre em Administração de  
Empresas.

Orientadora: Cecília Bergamini

SÃO PAULO  
2001



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



1144/2001



1200101144

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 23.03	N.º de Chamada 6593.054.8
Tombo 1144/2001	P6594- Dis. e. 1

SP-00021519-1

# **ÍNDICE**

<b>I. INTRODUÇÃO</b>	pg.03
I.1. Conceituação do tema	pg.05
I.1.1. Importância do tema	pg.05
I.1.2. Caracterização do problema	pg.09
I.2. Objetivo do trabalho	pg.11
I.3. Hipótese a ser testada	pg.13
 <b>II. REFERÊNCIAL TEÓRICO DO TRABALHO</b>	pg.14
II.1.1. Conceituação de Motivação	pg.14
II.1.2. Motivação extrínseca e condicionamento	pg.17
II.1.3. Condicionamento Operante	pg.20
II.1.4. Teoria dos dois fatores de Herzberg	pg.23
II.2. Conceituação de Venda Direta	pg.29
II.2.1. Entendendo a Venda Direta	pg.29
II.2.2. O papel do Canal de distribuição nas Empresas de Venda Direta	pg.35
II.3. Um caso real: A Natura Cosméticos S.A.	pg.47
II.3.1. Conhecendo a Natura através de sua história	pg.47
II.3.2. Valores e ética Natura	pg.53
II.3.3. A Natura e o seu canal de distribuição	pg.57
 <b>III. CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA</b>	pg.63
III.1. Metodologia da Pesquisa	pg.64
III.2. Problemas enfrentados	pg.66
 <b>IV. RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA</b>	pg.67
IV.1. Resultados obtidos na 1ª questão	pg.67
IV.2. Resultados obtidos na 2ª questão	pg.70
IV.3. Resultados obtidos na 3ª questão	pg.74
IV.4. Resultados obtidos na 4ª questão	pg.77
IV.5. Resultados obtidos na 5ª questão	pg.80
IV.6. Resultados obtidos na 6ª questão	pg.82
IV.7. Resultados obtidos na 7ª questão	pg.85
IV.8. Resultados obtidos na 8ª questão	pg.87
IV.9. Resultados obtidos na 9ª questão	pg.90
 <b>V. CONCLUSÃO FINAL</b>	pg.92
 <b>VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	pg.98
 <b>VII. ANEXOS</b>	

## **I. INTRODUÇÃO**

Ao longo de gerações o Homem vem se dedicando a estudos que facilitem o entendimento dos fatores que levam os trabalhadores a desempenharem melhor ou pior suas tarefas.

A complexidade desses estudos ocorre principalmente na identificação dos fatores relevantes através da observação do comportamento humano, pois, as ações humanas são impulsionadas, portanto motivadas, não só pelo consciente, como também pelo inconsciente.

Apesar dos estudos sobre o conhecimento desses conceitos já estarem avançados, ainda não foram bem divulgados, nem bem compreendidos no meio empresarial. O impacto da falta de divulgação desses conceitos no meio empresarial é tão grande que a todo momento notamos interpretações equivocadas, como “se o funcionário não está motivado, que tal aumentarmos seu salário!”. Isso, sem dúvida, leva a ações administrativas errôneas que não alcançarão os objetivos imaginados.

Com a preocupação de divulgar os conceitos corretos sobre motivação e necessidades, Archer<sup>1</sup>, inicia seu artigo **O Mito da Motivação**, descrevendo, de forma clara e objetiva, as cinco principais interpretações errôneas que os administradores cometem sobre o tema, que são:

- uma pessoa pode motivar outra;
- a pessoa é motivada pela satisfação;
- o que motiva a pessoa é o que define sua direção positiva e negativa;
- motivação induz ao comportamento positivo e
- fatores de motivação e de satisfação são as mesmas coisas”

É com o intuito de disseminar mais os avanços nessa área aos executivos de empresas e entender melhor o impacto desses fatores nas organizações atuais, que o estudo em questão tentará aprofundar o entendimento das reais motivações das Consultoras Natura – tema de grande importância aos executivos da Natura pois poderá gerar mudança no tipo do relacionamento da Natura com suas Consultoras.

O trabalho compreende um estudo teórico sobre motivação que abordará não só o entendimento da psicodinâmica da motivação, como também identificará as diferenças entre motivação intrínseca e extrínseca. É importante ressaltar que este estudo teórico não pretende exaurir o assunto mas somente criar um quadro de referência que ressalte os aspectos mais importantes à pesquisa, pois trata-se de um tema amplo demais.

Será também realizado um estudo sobre o canal de distribuição utilizado pela Natura Cosméticos, a Venda Direta. Neste ponto, será aberto espaço para o entendimento da Natura Cosméticos, empresa nacional que ganhou diversos prêmios e que já entrou no ranking das maiores empresas de Venda Direta de Cosméticos do mundo.

O trabalho apresentará, por último e não menos importante, uma pesquisa de campo que identificará os fatores de motivação comuns às Consultoras Natura. Os resultados desta pesquisa servirão para os executivos da Natura reverem e questionarem a estratégia de fortalecimento da relação com as Consultoras.

---

<sup>1</sup> ARCHER, E. R. in: BERGAMINI & CODA, O mito da motivação. Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e Liderança. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1990 p. 3

## **I.1. Conceituação do tema**

### **I.1.1. Importância do tema**

Vive-se hoje uma nova realidade, num cenário de grande competitividade e de constante transformação, comparável ao impacto causado pela revolução industrial, em sua época.

Vivencia-se a Revolução da informação, que devido a difusão dos Bits, permite que a informação seja cada vez mais rapidamente difundida e se torne acessível a mais pessoas.

Na era Industrial surgiu o conceito de produção em massa, possibilitando que os produtos se tornassem acessíveis a muitas pessoas e as regras do mercado de consumo fossem ditadas pelas grandes corporações. Atualmente, na era da Pós-informação, já notamos tendências a individualização, onde as pessoas e não mais as empresas ditam as regras da sociedade.

Negroponete, em seu livro *A Vida Digital*, descreve as principais mudanças dessa revolução: “[...] a era industrial, fundamentalmente uma era dos átomos, deu-nos o conceito de produção em massa [...]. A era da informação e dos computadores mostrou-nos as mesmas economias de escala, mas menos preocupadas com o espaço e o tempo [...]. Na era pós-informação, o público que se tem é com freqüência, composto de uma única pessoa. Tudo é feito por encomenda, e a informação é extremamente personalizada.”<sup>2</sup> Com todas essas mudanças a velocidade dos acontecimentos e as descobertas aumentam rapidamente e, as organizações, com a evolução da tecnologia de comunicação e transporte, perdem seus limites geográficos.

A competitividade e concorrência que com o desenvolvimento da Era Industrial a cada dia, a cada ano, se fortaleceram, agora, na Era da Informação ou no início da Era da Pós-informação, favoreceram a criação de forças mais intensas pois praticamente são eliminadas as barreiras geográficas. É como se o mundo tenha encolhido.

Diante da expansão da difusão da informação e da aceleração da mesma, o processo de comunicação e comercialização, que na Era industrial estava baseado no sentido emissor-receptor ou empresa-consumidor, altera significativamente passando para o sentido contrário: receptor-emissor ou consumidor-empresa. Consequentemente, as pessoas passam a ser mais valorizadas e ter cada vez mais força e poder, especialmente na sua individualidade.

É com o advento desse novo cenário que as empresas estão sendo forçadas a passar por um profundo processo de revisão de seus conceitos – revisão de sua estrutura organizacional, de competências básicas, de suas relações com seu canal de distribuição, com seus clientes e com a sociedade - de modo a criar diferencial e garantir sua presença nessa nova era.

Essa revisão geral vivenciada pelas empresas, acaba gerando grande impacto nos conceitos da Administração e nas práticas utilizadas nas empresas. Os estudiosos em Administração têm se dedicado muito aos relacionamentos e têm reforçado a importância do relacionamento personalizado com os diversos tipos de público, principalmente com os clientes.

Este ambiente sem fronteiras, de rápidas mudanças e de concorrência acirrada aumenta a necessidade das empresas fortalecerem todas as suas relações - desde sua relação com acionistas, com clientes, com

---

<sup>2</sup> NEGROPONTE, N. A Vida Digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. p.143



colaboradores até com seu canal de distribuição, assim como sua relação com a sociedade. Hoje já é possível notar algumas mudanças na forma das empresas se relacionarem, pode-se observar que as empresas estão cada vez mais atuantes nas questões sociais, ambientais, nas questões de bem estar de seus colaboradores e na forma de se relacionarem com seus clientes. Existe, por exemplo um rápido crescimento, quase um “BOOM”, do interesse sobre o conhecimento de conceitos, como CRM (Customer Relationship Management), que permite a utilização de relacionamento personalizado com clientes. Essas mudanças são tentativas de manter e fortalecer tais relacionamentos, conseqüentemente aumentar a possibilidade de identificação dos diversos tipos de grupos com a empresa e assim, diminuir o efeito da forte concorrência.

Para questionar, rever e fortalecer esse relacionamento é necessário inicialmente entender as origens do mesmo, entender porque as pessoas agem de certa maneira e não de outra, entender o porquê as pessoas optam por uma empresa e não por outra. É necessário entender e definir as reais razões que levaram um grupo de pessoas a exibir determinado comportamento, ou seja, é preciso compreender o que sustenta cada uma das relações e as necessidades das pessoas de cada grupo em questão.

Se o fortalecimento de relações passa a ser a forma mais utilizada pelas empresas para diminuir a ação da concorrência e sobreviver na nova sociedade e, se para se relacionar é necessário entender as partes envolvidas, o conhecimento se torna a palavra chave desta nova época.

Falar de relacionamento, hoje em dia, implica falar sobre conhecimento, porém para conhecer algo não se deve somente absorver o que se diz conscientemente, é necessário saber ler nas entrelinhas, devendo-se entender o que se passa na vida interior dos indivíduos.

Muito se tem pesquisado para conhecer os colaboradores, também chamados de funcionários, porém muito pouco se tem dedicado ao estudo das relações entre as empresas e seu canal de distribuição. No entanto, esse segundo aspecto é tão importante e crucial para as empresas quanto a caracterização de suas relações com seus funcionários. Trata-se de um processo de trocas, e como tal, envolve interação ética onde a atitude de um deve ir ao encontro da expectativa do outro.

Este estudo representa um primeiro passo para o fortalecimento da relação da Natura, uma empresa de Venda Direta, com seu canal de distribuição, tendo como principal objetivo a busca de explicações, e principalmente, compreender a relação entre as pessoas que compõe o canal de distribuição das Empresas de Venda Direta e seu trabalho.

Segundo Corey e Kotler<sup>3</sup>: “Canal de distribuição, também denominado de canal de comércio ou canal de marketing, é um recurso externo tão importante quanto os recursos internos das empresas, pois é o elo de ligação entre o fabricante e os consumidores. É através deste intermediário que o fabricante distribui seus bens no mercado.”

Kotler utiliza a definição de Stern & EL-Ansary para Canal de Distribuição: “Os canais de Marketing podem ser vistos com um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.”<sup>4</sup>

Complementando a definição, Kotler ressalta a importância do conhecimento sobre o canal de distribuição: “Estimular os participantes do Canal para um desempenho elevado deve começar com a compreensão do fabricante sobre

---

<sup>3</sup> COREY, R. E.. in: KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. P. 592

<sup>4</sup> STERN & EL-ANSARY. in: KOTLER, P. Op. Cit. p. 592

as necessidades e desejos de seus intermediários”<sup>5</sup> O mais importante é que tais necessidades e desejos encontrem seus fatores de satisfação.

Sendo assim, este estudo que procurará entender e identificar as necessidades e desejos das pessoas que formam o canal da Natura – as Consultoras Natura -, torna-se ainda mais crítico caso seja considerado que abordará um setor empresarial, CFT – Cosméticos, Fragrâncias e Toilets, e um canal de distribuição, Venda Direta, muito pouco estudados. Pouquíssima é hoje a bibliografia existente a respeito de Venda Direta no mundo. Já no Brasil essa bibliografia se torna, então, praticamente inexistente.

#### I.1.2. Caracterização do problema

A Natura Cosméticos está passando por um período de revisão de princípios e conceitos que até então eram considerados verdades inquestionáveis, assim como a maioria das organizações, se viu diante da necessidade de questionar aquilo que funcionara bem por muitos anos.

Hoje, a Empresa que foi fundada há 30 anos baseada em uma forma pouco usual no Brasil de se distribuir produtos – Venda Direta - que nos últimos anos cresceu em um ritmo altíssimo de 30% ao ano, depara-se com a concorrência crescente de empresas multinacionais que sem limites geográficos invadem o Brasil. Nos últimos anos podemos observar a entrada de outras organizações, tais como Nu Skin, Mary Kay, Nature's Sunshines, Yakult.

Essa concorrência aliada a mudanças no comportamento econômico mundial, onde as empresas já se preparam para se relacionar

---

<sup>5</sup> KOTLER, P. Op. Cit. p. 604

diferentemente com as pessoas, vêm dificultando o relacionamento da Natura com seu Canal de Distribuição.

Apesar da Natura Cosméticos ainda ser considerada mundialmente uma das Empresas de Venda Direta - venda baseada no contato pessoal - com maior índice de retenção do canal, atualmente passa por um período de diminuição constante desse índice. Além da diminuição de desempenho desse indicador, a Empresa também se depara com uma queda visível da produtividade do Canal.

A queda de desempenho desses dois indicadores e o crescimento da concorrência no Brasil, especificamente o crescimento da concorrência no setor de Venda Direta e de cosméticos, em geral faz com que a Natura recorra ao fortalecimento da relação da Natura – Consultoras, seu principal canal de distribuição.

É neste contexto que este trabalho procura entender os fatores que impulsionam as Consultoras Natura a optarem por revender seus produtos e a permanecerem por anos vendendo esses produtos. Descobrendo quais são esses fatores, a Natura poderá rever sua estratégia de relacionamento com o canal, de forma a melhorar os indicadores de desempenho do mesmo.

## **I.2. Objetivo do Trabalho**

O objetivo central dessa pesquisa é investigar a relação existente entre a Natura e suas Consultoras procurando identificar fatores motivacionais intrínsecos comuns a essas consultoras. Aquilo que se pretende é encontrar indicadores que permitam re-equacionar o vínculo empresa/consultoras.

Aquilo que se visa, portanto, no presente trabalho é chegar ao conhecimento tão próximo quanto possível do sentido que as consultoras Natura dão ao seu trabalho e aos produtos que representam junto aos seus clientes para se tornar possível a criação e desenvolvimento de uma estratégia de fortalecimento da relação Natura-Consultora.

No intuito de alcançar seu objetivo central, o estudo se baseará inicialmente em uma revisão bibliográfica sobre os principais temas relacionados ao assunto e uma pesquisa empírica sobre o tema:

- Estudo teórico preliminar sobre Motivação;
- Estudo teórico sobre a "Venda Direta", uma forma de distribuição de produtos, e a importância do seu canal;
- Levantamento de informações sobre a Natura, sua razão de ser, suas crenças e valores;
- Pesquisa estatística que identifique os fatores motivacionais mais frequentes das Consultoras Natura.

Para tanto, os objetivos secundários desse trabalho são:

- II. Entender os conceitos de motivação intrínseca e extrínseca
- III. Explorar e analisar a teoria de motivação intrínseca de Herzberg
- IV. Caracterizar e entender o funcionamento do Canal de distribuição "Venda Direta" identificando seus principais elementos

- V. Caracterizar a Natura, uma empresa brasileira, que devido as suas peculiaridades e seu sucesso vem atraindo a atenção do mercado internacional

### **I.3. Hipótese a ser testada**

Uma vez decidido o objetivo central do estudo e o referencial teórico que a pesquisa utilizará, a teoria da motivação e higiene formulada por Herzberg, o estudo procurará identificar a existência de fatores motivacionais comuns às Consultoras Natura.

Desta forma, a hipótese central deste estudo é:

**“As consultoras Natura são intrinsecamente motivadas para o trabalho.”**

O estudo ainda contará com a seguinte hipótese secundária e complementar:

**“Existem mais fatores motivacionais comuns às Consultoras Natura em relação ao trabalho, do que fatores higiênicos.”**

## II. REFERENCIAL TEÓRICO DO TRABALHO

### II.1. Conceituação de Motivação

Motivação é um tema que há muito tempo vem despertando a curiosidade do Homem. Apesar de grandes discussões em torno do assunto e de vários estudiosos já terem recorrido sobre o assunto, a única certeza que se tem é que existe um grande espaço para estudos neste ramo.

O ponto de partida para o entendimento do conceito de motivação é caracterizar que as pessoas são diferentes umas das outras. Cada um tem uma experiência de vida única e portanto necessidades, expectativas e comportamentos também únicos.

É a procura da satisfação das suas necessidades, menos atendidas e portanto mais fortes, que faz com que cada pessoa tenha determinado comportamento, por meio do qual buscará, de alguma forma, diminuir a tensão causada por essas necessidades não atendidas e consequentemente saciá-las.

Sendo assim, quando se estuda motivação, de alguma forma, estuda-se também o comportamento humano energizado por suas necessidades. Maslow em seu livro **Motivation and Personality** explica isso quando diz que “[...] o estudo da motivação precisa ser em parte o estudo das necessidades ou desejos do ser humano e não pode negligenciar o inconsciente das pessoas”<sup>6</sup> *trad. por*

Outro ponto fundamental para o estudo da motivação é o entendimento e conceituação das diferenças entre motivação, necessidade,

---

<sup>6</sup> MASLOW, A. M. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers, 1970. p.22



condicionamento e satisfação. Sem esses conceitos não será possível avançar no conhecimento das teorias e compreender os principais estudos sobre o assunto, nem mesmo criar e interpretar pesquisas.

Os estudos sobre motivação, desta forma, procuram entender os mecanismos que regem a motivação, ou seja, entender como as carências internas levam os indivíduos a agirem de determinada maneira. Procuram, sobretudo, responder a três perguntas básicas:

- Como se dá a psicodinâmica motivacional;
- Quais as necessidades internas que impulsionam o comportamento, ou seja, o que direciona o comportamento;
- Quais as reações que os indivíduos tem para saciar suas necessidade.

Archer<sup>7</sup> inicia a sua conceituação sobre motivação, recorrendo ao dicionário Webster's. Motivação, segundo ele, "tem origem em um motivo que por sua vez é uma necessidade que atua sobre o intelecto e que faz com que a pessoa aja". Assim, as ações das pessoas procuram sempre saciar uma necessidade e quando isso ocorre as pessoas sem tornam satisfeitas.

Nesta perspectiva, satisfação não pode nunca ser confundida com motivação, pois em última análise é seu oposto, ou seja, fator de satisfação é justamente o que finaliza a motivação: " [...] um motivador nada mais é do que um motivo – uma necessidade, por definição. Por outro lado, fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. Dentro do contexto destas definições, um motivador e um fator de satisfação, em lugar de serem a mesma coisa, são a antítese um do outro"(Archer<sup>8</sup>).

---

<sup>7</sup> ARCHER. O mito da motivação in: BERGAMINI & CODA. Psicodinâmica da vida Organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990. p. 4

<sup>8</sup> ARCHER. O mito da motivação in: BERGAMINI & CODA. Op. Cit. p. 43

A sede, como exemplifica Archer, leva uma pessoa a buscar água. Quando a pessoa toma água, a sede acaba. Se a pessoa não está com sede ela não agirá de forma a conseguir água. Com este exemplo Archer mostra, de forma muito clara, que satisfação e necessidade são conceitos opostos: sede é a necessidade/motivo e água é o fator de satisfação, que em última instância elimina a motivação/necessidade.

Leboyer<sup>9</sup> ao descrever e conceituar motivação propõe que motivação seja um processo que implica vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo. Sendo assim, para a autora motivação é uma questão de vontade interior de fazer algo.

Reforçando esta posição, Bergamini, em seu livro **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**, segue pelo mesmo caminho, dizendo que “[...] a motivação humana, como fenômeno psicológico, caracteriza-se por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um.”<sup>10</sup>. Para a autora, o comportamento motivacional é impulsionado tanto pelo consciente como pelo inconsciente.

De acordo com esses três autores , Bergamini, Leboyer e Archer, motivação surge então somente das necessidade internas do ser humano. É por isso que pessoas que realizam o mesmo trabalho têm diferentes desempenhos - são diferentes entre si, possuindo diferentes norteadores do comportamento motivacional

Maslow<sup>11</sup>, um dos principais estudiosos sobre necessidades, também compartilha dessa idéia quando diz que “o indivíduo pode perceber conscientemente sua necessidade ou não, porém ela sempre será algo que

---

<sup>9</sup> LEBOYER, C. L. A crise das Motivações. São Paulo: Atlas, 1994.

<sup>10</sup> BERGANIMI, C. W. Psicologia aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1973. p. 85

<sup>11</sup> MASLOW, A. M. Motivation and Personality. New York: Harper & Row Publishers, 1970.

surge dentro do indivíduo.” Há, dessa forma, sempre uma necessidade impulsionando a pessoa rumo a um fator de satisfação, ou melhor, a um objetivo motivacional.

Para ele a necessidade que estiver mais fortemente presente no indivíduo será aquela que aparecerá, ou melhor, definirá o comportamento. Assim que esta necessidade é totalmente ou parcialmente saciada, sua tensão diminui e uma nova necessidade passa a determinar a orientação do comportamento. Este estudo já identificou que Motivação, surge de um motivo ou necessidade interna ao indivíduo, que gera uma tensão, que por sua vez impulsiona a pessoa a agir de forma a minimizar essa tensão e consequentemente satisfazê-la.

Para a compreensão mais completa de motivação falta ainda conceituar e diferenciar motivação intrínseca e extrínseca, definir condicionamento e, por último, explorar os tipos de motivos e suas conseqüências no comportamento humano, ou seja, aprofundar o entendimento de motivação e as formas que os motivos/necessidades são saciados.

#### II.1.1. Motivação extrínseca e condicionamento

A diferenciação de motivação extrínseca e intrínseca inicia-se com a percepção de que o comportamento humano é influenciado tanto por fatores internos aos indivíduos como por fatores externos.

Por exemplo, uma criança que não gosta de determinado alimento, pode comê-lo simplesmente porque seus pais prometeram um brinquedo e uma outra criança que também não gosta de tal alimento pode comê-lo porque tem fome. A ação da primeira criança foi influenciada por um fator externo, enquanto o comportamento da segunda, por um fator interno.

Segundo Bergamini<sup>12</sup>, o comportamento resultante a um estímulo externo, não deve ser confundido nunca com o comportamento que tem origem a estímulos internos, pois por serem qualitativamente diferentes, também tem explicações diferentes. O primeiro comportamento, para a autora, deve ser chamado de ato motivacional, enquanto o segundo, de condicionamento.

Além de identificar as diferenças entre os dois tipos de fatores que levam os indivíduos a agir, é preciso entender que esses fatores levarão a comportamentos aparentemente iguais mas em sua essência muito diferentes. Os fatores externos levam a comportamentos com a atenção voltada ao objetivo final, enquanto os fatores internos geram um comportamento intenso concentrado na própria ação. Assim, no exemplo anterior, podemos concluir que o ato de comer da primeira criança está voltado ao brinquedo, enquanto , a segunda criança está voltada à comida ao próprio ato de comer. Pode-se notar que o comportamento gerado por um fator externo leva à manipulação por alguma outra pessoa, enquanto o segundo jamais, pois está vinculado a um motivo, necessidade interna à pessoa.

Para Bergamini, é fundamental distinguir os dois tipos de comportamento, pois o comportamento condicionado acaba no momento em que seu condicionante desaparece, portando deve ser constantemente alimentado. O comportamento, neste caso precisa ser entendido como um reforçador que não tem o poder de aumentar a satisfação. Por outro lado, o comportamento gerado por um estímulo interno só acaba quando a necessidade é satisfeita e consequentemente tem o poder de gerar satisfação.

Ao observar a dinâmica das organizações, também é possível notar que pessoas que têm a mesma função a desempenham de maneiras muito diferentes: umas podem ser motivadas por determinado fator, por exemplo

---

<sup>12</sup> BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações, 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 24

gosto pelo próprio trabalho, outras por vencer desafio, e outras simplesmente por um condicionante externo, por exemplo, promessa de aumento de salário. Pode-se ainda perceber que se o aumento salarial não ocorrer, a última pessoa deixará de desempenhar a função com o envolvimento anterior e que as demais pessoas continuaram a desempenhando normalmente, pois estão intrinsecamente motivadas.

Tanto Bergamini, em **Motivação**<sup>13</sup>, como Archer, no seu artigo **O Mito da Motivação**<sup>14</sup> apresentam a questão de que muitas pessoas confundem motivação com condicionamento e utilizam as palavras como se fossem sinônimos. Para ambos, isso é um erro crucial pois esta confusão tem profundas conseqüências na forma das empresas agirem com as pessoas, uma vez que influenciam o comportamento com condicionantes externos e têm como expectativa encontrar comportamentos motivados.

Pavlov, prêmio Nobel em medicina de 1904, foi o responsável pelos estudos sobre o comportamento condicionado. Em seu livro **Reflexos Condicionados e Inibições**<sup>15</sup>, o autor descreve um dos seus estudos que demonstra que o comportamento de um cão pode ser condicionado ao som de uma campainha.

Neste experimento, Pavlov mostrou que o cão condicionado mesmo não vendo ou sentindo o cheiro da comida salivava ao tocar da campainha pois estava condicionado a receber comida sempre após o soar da mesma. Neste experimento, a campainha é o fator externo que dispara o comportamento. O autor ainda conclui que "A condição fundamental para

---

<sup>13</sup> BERGANIMI, C. W. Op. Cit., 1997.

<sup>14</sup> ARCHER, E. R. in: BERGANIMI, C. W. Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1990.

<sup>15</sup> PAVLOV, I. P. Reflexos Condicionados e Inibições. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1972.

que se forme um reflexo condicionado é a coincidência [do estímulo] no tempo, uma ou várias vezes seguidas [...]"<sup>16</sup>

Neste experimento com o cão, pode-se observar a principal característica que diferencia condicionamento de motivação: o fator que impulsiona o comportamento condicionado é externo à pessoa, a campainha, enquanto que o fator que impulsiona um comportamento motivado é intrínseco.

Assim, como o cão do exemplo de Pavlov, as pessoas também são condicionáveis. Nota-se a todo momento que os pais, a escola, as empresas e demais organizações agarram-se a fatores condicionantes para controlar o comportamento dos indivíduos. Os pais fazem caras feias ou dão broncas nas crianças, as empresas, dão prêmios e bônus. Mas o que nenhum dos dois consegue fazer é gerar um comportamento intrinsecamente motivado - por mais que os pais se esforcem, não conseguem fazer com que uma criança que não gosta de determinada tarefa a faça bem feita e com dedicação total; as empresas por mais aumento salarial que dêem a determinado funcionário, se o colocar desempenhando uma tarefa que não goste não conseguirá um excelente resultado.

### II.1.2. Condicionamento Operante

Skinner<sup>17</sup>, elaborou uma experiência com ratos onde os mesmos são condicionados a se comportarem de forma a acionar um certo dispositivo para receber alimento. Com o passar do tempo os ratos aprenderam a repetir o comportamento para serem recompensados. Os mesmos ratos em um segundo momento passam receber um choque elétrico, punição, toda a vez que acionam o dispositivo. Com o tempo, os mesmos deixam de acionar o dispositivo.

---

<sup>16</sup> PAVLOV, I. P. Op. Cit. p.186,187

É fácil perceber que nesta experiência, os animais estavam a todo momento sendo condicionados. Para o autor do experimento, quando o rato era recompensado por uma ação, recebia um reforço positivo, que fazia com que ele aumentasse a frequência de tal comportamento. Por outro lado, quando recebia uma punição estava recebendo um reforço negativo que levava a diminuição da frequência da ação.

Foi baseado neste estudo que Skinner escreveu a teoria do **Condicionamento Operante** que define o conceito do reforço positivo e negativo.

Para o autor, os reforços positivos e negativos são fatores condicionantes, que não só condicionam e determinam o comportamento de seus ratos, como também podem influenciar o comportamento humano.

No livro **Ciência e Comportamento Humano**, o autor diz “O reforço operante faz mais que modelar um repertório comportamental. Aumenta a eficiência do comportamento e o mantém fortalecido muito tempo, depois que a aquisição ou a eficiência já tenham perdido o interesse”<sup>18</sup>. O autor ainda completa dizendo que: “[...] quando o reforço já não estiver sendo dado, a resposta torna-se menos e menos freqüente, o que denomina extinção operante.”<sup>19</sup>

Segundo, sua teoria, através do condicionamento é possível controlar o comportamento humano, fazendo com que outras pessoas façam o que se deseja, independentemente de sua vontade. Basta, para tanto, premiar os comportamentos desejáveis e punir os indesejáveis.

---

<sup>17</sup> SKINNER, B. F. *Ciência e Comportamento Humano*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 1989.

<sup>18</sup> SKINNER, B. F. *Op. Cit.* p.74

<sup>19</sup> SKINNER, B. F. *Op. Cit.* p. 77

Diferente da linha dos defensores da teoria de Skinner, os defensores da teoria da motivação, acreditam que por mais que se condicione uma pessoa ela pode não querer fazer algo simplesmente por que não sente necessidade para tanto. Além disso, se tal pessoa tem uma necessidade intrínseca, a mesma não cessa como no caso de um fator externo, que é um reforço positivo.

O ponto fundamental destes estudos, no entanto, está concentrado no entendimento da forma como a pessoa se comporta quando está motivada e quando está condicionada. Deseja-se entender como e quanto ela se envolve na atividade.

É justamente este último ponto que não pode ser explicado pelo condicionamento, uma teoria baseada em estímulo-resposta, pois pessoas condicionadas da mesma maneira acabam apresentando comportamentos diferentes.

Para Bergamini<sup>20</sup>, como as pessoas são diferentes e únicas, nenhuma pessoa reage a um fator externo da mesma maneira que outra, afinal cada uma tem uma história de vida e, conseqüentemente, necessidades próprias. Essas necessidades, fatores intrínsecos às pessoas, determinam seu comportamento diferenciado, sendo assim, é a motivação que determina que pessoas tenham comportamentos tão diferentes a condicionantes tão similares.

A autora também chama atenção para a questão do condicionamento no trabalho. Para ela, muitos executivos valorizam fatores externos aos trabalhadores como fatores motivacionais, por exemplo, não é difícil escutar nas empresas o mito de que salário motiva. Essa análise simplista e errônea,



segundo Bergamini, pode gerar grandes problemas, pois as empresas passam a oferecer inúmeros condicionantes acreditando que conseguirão motivar seus funcionários. No entanto o que se percebe é que o desempenho se mantém igual, pois outras variáveis importantes que estão em jogo estão sendo deixadas de lado. É mais fácil condicionar do que conseguir trabalhar como pessoas intrinsecamente motivadas.

### II.1.3. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Com o objetivo de investigar as fontes de felicidade e infelicidade no trabalho que poderiam influenciar a relação dos indivíduos na vida profissional, Herzberg<sup>21</sup>, um dos mais importantes estudiosos da motivação na atualidade, realizou uma pesquisa com funcionários, contadores e engenheiros, de empresas de Pittsburg.

Com esta pesquisa, observou que realmente existia uma correlação entre os fatores ligados ao trabalho e a vida profissional dos funcionários, na qual os entrevistados relacionavam a sua felicidade no trabalho a alguns tipos de fatores e sua infelicidade a outros. Desta maneira, Herzberg identificou que existem dois tipos de fatores que influenciam a relação do Homem com seu trabalho: os fatores que influenciam a satisfação no trabalho, mas que não geram insatisfação e fatores que geram insatisfação e que não interferem na satisfação.

A pesquisa ainda pôde identificar que os entrevistados relacionavam sua felicidade no trabalho com fatores intrínsecos, inerentes a sua pessoa, e a sua infelicidade, com fatores extrínsecos. Foi a partir destas descobertas que o pesquisador formulou a teoria dos dois fatores.

---

<sup>20</sup> BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 49

De acordo com essa teoria, o comportamento humano é influenciado por duas categorias distintas de fatores: os fatores que influenciam na satisfação, denominados por Herzberg de fatores motivacionais e os fatores que influenciam a insatisfação, chamados de higiênicos, ou de manutenção.

Enquanto os fatores higiênicos são extrínsecos à pessoa e se referem às condições ambientais em que se dá o trabalho, tais como, ambiente, contexto, condições de trabalho e outros fatores externos à tarefa em si, os fatores motivacionais dizem respeito a tudo que se refere à própria tarefa e a relação da pessoa com a mesma tais como, gosto pela tarefa, vontade de vencer desafios, entre outros.

Herzberg no livro "Motivation to work"<sup>22</sup> explica seu entendimento pelos fatores de higiene e motivacionais dizendo:

"Entre os fatores de higiene pode-se incluir supervisão, relações interpessoais, condições físicas de trabalho, salário, políticas da empresa [...] Os fatores que levam atitudes positivas de trabalho satisfazem as necessidade de auto atualização no trabalho. O conceito de auto atualização, ou auto realização, assim como os mais profundos desejos/objetivos vem sendo estudados por vários pesquisadores."  
*Op cit*

Desta forma, para o autor, os fatores motivacionais também estão relacionados à realização pessoal, ao trabalho em si, ao reconhecimento, à responsabilidade e à possibilidade de crescimento pessoal, pois atende às necessidades internas do ser humano.

Por sua vez, os fatores higiênicos, são externos à pessoa e estão relacionados salários, políticas da organização, condições de trabalho, relacionamento com outras pessoas do trabalho e competência dos supervisores.

---

<sup>21</sup> HERZBERG et al (orgs.). Motivation to work. 2ª ed. New York: John Wiley & Sons Inc, 1964.

Para Herzberg, esses dois tipos de fatores geram comportamentos totalmente diferentes. Os fatores higiênicos servem somente para criar condições sustentáveis de trabalho e os fatores motivacionais fazem com que as pessoas se satisfaçam, se realizem na tarefa.

O ponto nevrálgico, crítico, da teoria de Herzberg é que o oposto de satisfação não é insatisfação e sim nenhuma satisfação, da mesma forma, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação.

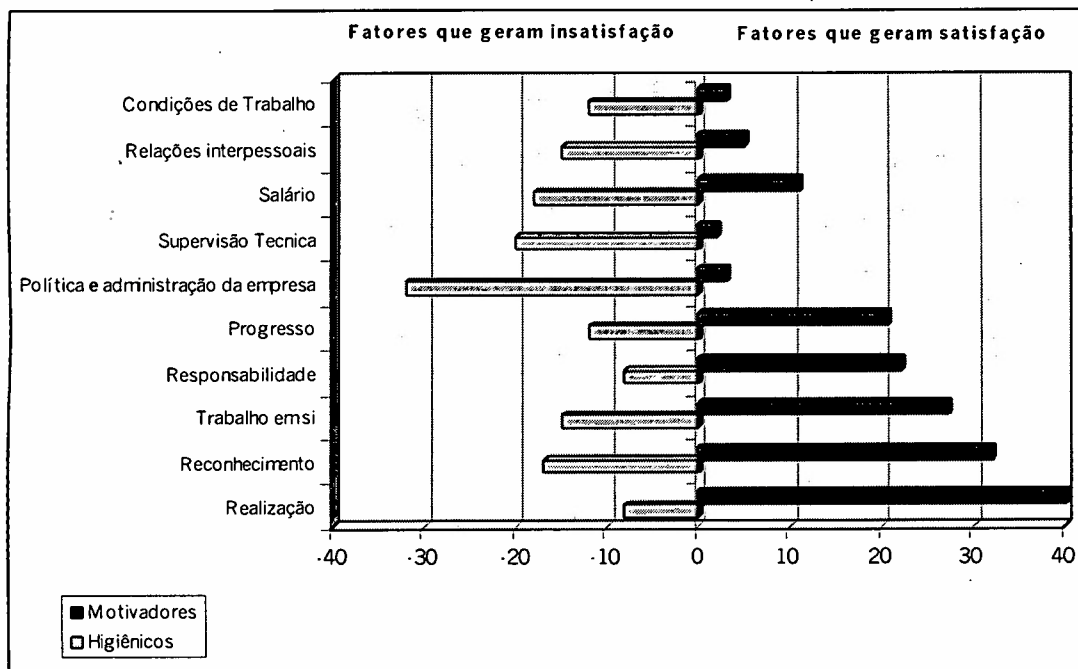
Para o pesquisador, a existência positiva dos fatores higiênicos não gera satisfação, enquanto a não realização ou inexistência dos mesmos gera insatisfação. O oposto acontece com os fatores motivacionais, quando não existentes não geram insatisfação, mas quando existentes e bem sucedidos geram satisfação.

Reforçando o pensamento de Herzberg, Bergamini afirma que é necessário entender que os fatores higiênicos devem ser garantidos para que a insatisfação no trabalho seja reduzida, porém para gerar motivação será necessário oferecer os fatores motivacionais.

O quadro I, a seguir, relaciona os principais fatores identificados e classificados por Herzberg com satisfação e insatisfação. Através dele é possível observar claramente quais os principais fatores que impactam na satisfação no trabalho e quais que diminuem a insatisfação no mesmo.

---

<sup>22</sup> HERZBERG, Mausner, Snyderman. Motivation to work. 2ª ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 1964. pg. 113

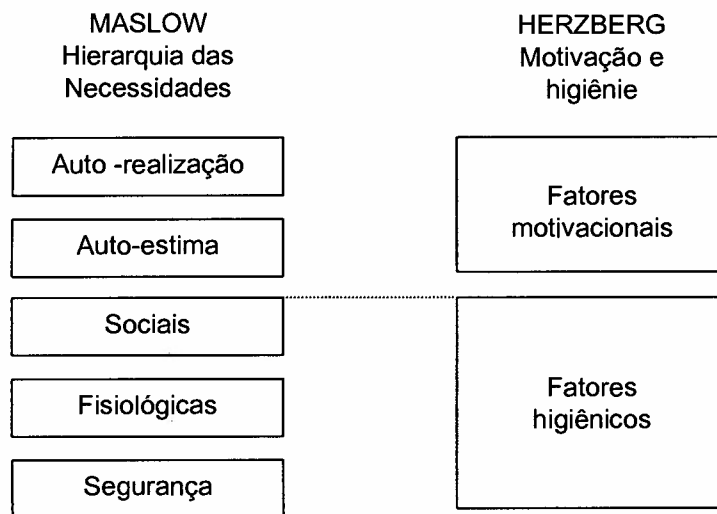


Quadro I – Diferenciação entre fatores higiênicos e motivacionais – adaptado de McGREGOR, D. Motivação e Liderança. São Paulo 1973 p. 221

Ainda segundo Herzberg, os fatores motivacionais tornam as pessoas realizadas com seu trabalho porque atendem às necessidades do homem relacionadas com crescimento psicológico e de vencer desafios. Os fatores de higiene não estão relacionados com esse crescimento, mas por descrever a relação do homem com seu ambiente, previne a insatisfação no trabalho, tornando sua vida higienicamente limpa e consequentemente evitando aborrecimentos.

Essa conclusão é fundamental para o entendimento de motivação e para a construção de novas relações entre empresas e funcionários pois aponta quase que uma hierarquia entre os fatores.

Torna-se interessante observar que é viável comparar a teoria de Herzberg com a teoria da necessidades de Maslow. Se for feita essa comparação, será possível notar que existe uma relação dos fatores higiênicos com os fatores dos três primeiros níveis da pirâmide tais como, necessidades fisiológicas, segurança e sociais e que os fatores motivacionais podem ser comparados com os níveis superiores tais como auto-estima, realização.



Quadro II – Comparativo entre a teoria de Maslow e a de Herzberg – adaptado de HAMPTON, D. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. P. 173

A comparação entre as duas teorias identifica que existe uma hierarquia entre os fatores e que todos os tipos de fatores são importantes, pois alguns quando não atendidos não permitem que outros se tornem latentes. As coincidências entre as teorias ressaltam a importância daqueles fatores que são comuns entre elas, embora não motivem.

Enquanto Maslow em sua teoria mostra que existe hierarquia das necessidades, que a necessidade que impulsiona o comportamento é a que está menos atendida e que somente após a satisfação das necessidades básicas é possível buscar as necessidades mais altas da pirâmide, Herzberg afirma que os fatores de higiene são fundamentais para criar um ambiente

propício ao desenvolvimento da motivação e que quando inexistentes geram insatisfação.

Segundo Herzberg, a grande questão em discussão na sua teoria não está no fato das empresas utilizarem fatores higiênicos com seus funcionários, pois não há nada de errado quando as empresas oferecerem às pessoas com quem se relacionam vantagens extrínsecas, uma vez que elas reduzirão a insatisfação e conseqüentemente deixarão o ambiente propício ao desenvolvimento das reais motivações desses indivíduos, isto é, um ambiente de bem estar.

O erro ocorre no fato das empresas praticamente só utilizarem fatores extrínsecos esperando elevar a motivação de seus funcionários. As empresas esquecem de utilizar os fatores motivacionais, aqueles que realmente podem fazer com que as pessoas se relacionem de maneira eficaz e intensa, envolvendo-se no que fazem. Nesse tipo de relacionamento com a empresa ou em seu trabalho, aflorem seus sentimentos de realização, prazer pelo trabalho, crescimento, responsabilidade e tudo aquilo que realmente gera satisfação motivacional.

Será com esta visão, que este estudo procurará identificar os fatores motivacionais e higiênicos das consultoras Natura em relação ao trabalho. Com o conhecimento desses fatores, a Natura e seus executivos poderão diminuir a ênfase nos principais fatores higiênicos e criar condições ou facilitar para que as necessidades motivacionais sejam atendidas e, conseqüentemente, a relação da Natura com suas Consultoras seja fortalecida.

## **II.2. Conceituação de Venda Direta**

### **II.2.1. Entendendo a Venda Direta**

Venda Direta é definida como um sistema de distribuição de bens de consumo ou serviços - um canal de distribuição – movimentado do fabricante para o consumidor através de um grupo de revendedores autônomos. Nela a distribuição do produto/serviço ocorre através do contato pessoal entre vendedor e comprador fora de estabelecimento comercial fixo, geralmente nos domicílios dos consumidores.

A Venda Direta inicia-se com a explicação e demonstração do produto e o desenvolvimento de uma relação pessoal entre o vendedor e o consumidor final e, se concretiza na entrega do produto que se dá, normalmente, pela mesma pessoa que fez a venda.

Os vendedores diretos, revendedores autônomos, são indivíduos que representam as empresas de Venda Direta, que compram os produtos e os revendem aos consumidores. Eles não têm vínculo empregatício com as empresas dos produtos que distribuem e operam seus negócios com total independência.

Normalmente estes revendedores também são consumidores dos produtos que distribuem - além de os comprar mais barato, o uso ajuda na divulgação e legitima a indicação dos produtos. Por outro lado, consumidores que consomem muitos produtos, muitas vezes, se tornam revendedores para terem acesso com desconto aos produtos e para financiarem suas compras com suas vendas.

Uma vez que o produto é entregue diretamente por um revendedor autônomo, que em última instância também é consumidor, e que o

consumidor muitas vezes se torna um revendedor, este canal de distribuição diminui significativamente a distância entre o fabricante e o consumidor, eliminando os intermediários - seus intermediários são seus clientes, seus clientes podem se tornar seus intermediários. Essa forma peculiar de distribuição é que faz com que a Venda Direta se diferencie dos canais tradicionais de distribuição.

Segundo diversos estudiosos, entre eles Bartlett<sup>23</sup>, a grande diferença entre os canais de distribuição tradicionais e a Venda Direta está na forma em que se leva os produtos aos consumidores. No varejo de loja o sucesso está concentrado na capacidade de atrair o consumidor aos estabelecimentos de venda, de empurrar e o induzir a comprar o produto. Em contrapartida, na Venda Direta, os produtos é que são levados ao consumidor.

David e Gerrish<sup>24</sup> destacam que os fabricantes de canais tradicionais de distribuição direcionam seus produtos aos pontos de venda, pontos de varejo, através de inúmeros níveis de intermediários. Esses fabricantes contam com uma enorme carga de propaganda para sensibilizar o consumidor sobre a importância e os benefícios dos produtos e, finalmente, levá-lo aos pontos de venda. Segundo eles, na Venda Direta não existe a necessidade de altos investimentos em propaganda, afinal o consumidor não precisa se deslocar até o ponto de venda, “o ponto de venda” – revendedores autônomos – é que se desloca e leva os produtos até o consumidor.

Reforçando a idéia acima, Rochon<sup>25</sup> descreve que “[...] As empresas de varejo são organizadas primeiramente para dar suporte a venda de produtos

---

<sup>23</sup> BARTLETT, R. C. *The Direct Option*. Ed. Texas: Texas A & University Press, 1994.

<sup>24</sup> FRANK, D & GERRISH, S. Marketing tradicional e o MLM in: MARKS, W. *Marketing de Rede: O guia definitivo do MLM – multi-level Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996.

<sup>25</sup> ROCHON, J. in: BARTLETT, R. C. *The Direct Option*. Ed. Texas: Texas A & University Press, 1994. p 32



nas lojas, lugar onde as pessoas se direcionam quando desejam comprar o produto. O sucesso do varejo é atrair - ou 'pull' - os consumidores para as lojas para comprar produtos [...]” e “[...] A Venda Direta, contrariamente, pula a fase 'pull' e vai direto para a fase 'push'.” *Op cit.*

Nessa estratégia, os revendedores funcionam como mini-lojas ambulantes que levam os produtos até os consumidores.

Em 1998, Bartlett comenta que a Venda Direta é uma das melhores formas de agregar valor aos consumidores, pois entrega-lhes mais do que produtos, entrega-lhes comodidade e atendimento personalizado.

David e Gerrish ainda enfatizam a questão do ponto de venda e da propaganda escrevendo: “[...] a propaganda cria a consciência do consumidor quanto à disponibilidade dos produtos de uma companhia. As compras somente são feitas por meio das vendas tradicionais se os consumidores tiverem ‘consciência’ do produto e entenderem os benefícios do uso do produto”<sup>26</sup>. Sendo assim, todos os anos as empresas de varejo gastam milhões em propaganda. Para os autores, como as empresas que adotam a Venda Direta não precisam atrair o consumidor às lojas, elas não investem muito em propaganda ou mídia, e sim no treinamento e desenvolvimento dos revendedores, pois serão eles que garantirão a propaganda boca a boca.<sup>27</sup>

No artigo **Esta é a Hora para uma Revolução do MLM**<sup>28</sup>, Kramer apresenta uma linha do tempo sobre a fundação das principais empresas de Venda Direta. Nela registra o surgimento da Venda Direta com a criação da

---

<sup>26</sup> MARKS, W. Marketing de Rede: O guia definitivo do MLM – multi-level Marketing. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 61.

<sup>27</sup> MARKS, W. Op. Cit. p. 62.

<sup>28</sup> KRAMER in: MARKS, W. Op. Cit.

empresa Fuller Brush em 1905. No entanto para Kotler<sup>29</sup> e Bartlett<sup>30</sup>, a Venda Direta é praticada há vários séculos, mesmo antes de formalmente existir, pelos mascates e vendedores itinerantes que realizavam a venda pessoal, de porta a porta. Desta maneira, há anos atrás as pessoas já adquiriam produtos de locais distantes.

Atualmente a Venda Direta está presente em todo mundo e é praticada de diversas formas – pessoa a pessoa, sistemas de reuniões, marketing de rede... – envolve os mais diversos setores da economia, desde cosméticos até produtos de limpeza de casa.

A Venda Direta pode ser subdividida em grupos de acordo com a forma em que estão organizados seus revendedores. Existem as empresas chamadas de single-level, que mantêm em sua estrutura somente um nível de revendedores entre ela e o consumidor<sup>31</sup>, como exemplos de empresas que trabalham neste sistema temos a Avon, a Natura e a Tupperware; e as empresas multi-level, ou também chamadas de “network companies”, que mantêm diversos níveis de revendedores entre elas e seus consumidores.<sup>32</sup> Como exemplo temos a Mary Kay, Nuskin e a Amway. Segundo pesquisa realizada pela DOMUS, em 1998/99, 77% da receita das empresas de Venda Direta do Brasil vêm de empresas single-level e somente 23% de multi-level.

Muitas vezes a Venda Direta é confundida com Marketing Direto, mas são conceitos totalmente diferentes. O Marketing Direto é uma ferramenta promocional, enquanto a Venda Direta é uma forma de distribuição de bens e serviços.

---

<sup>29</sup> KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 623.

<sup>30</sup> BARTLETT, R. C. The Direct Option. Ed. Texas: Texas A & University Press, 1994. p. 33.

<sup>31</sup> BARTLETT, R. C. Op. Cit. 1994. p. 53.

<sup>32</sup> BARTLETT, R. C. Op. Cit. 1994. p. 54,55.

Segundo Kotler<sup>33</sup>, Marketing Direto é um sistema interativo de marketing que usa uma ou mais mídias de propaganda para efetuar uma oferta e/ou transação mensurável em qualquer local. Para ele, o Marketing Direto tenta envolver a propaganda, a promoção de vendas e outros fatores para atrair o consumidor e conseqüentemente realizar uma venda. Por outro lado, a Venda Direta se utiliza de um grupo de revendedores para levar o produto ou o serviço para o cliente praticando a venda porta a porta e em reuniões domésticas <sup>34</sup>.

A confusão sobre esses dois conceitos é reforçada pelo fato de que as empresas de Venda Direta utilizam-se de ferramentas de Marketing Direto, como catálogos, e de Marketing de relacionamento para se relacionar com o seu canal, revendedores, e com os consumidores finais.

Kotler no livro **Administração de Marketing**<sup>35</sup> sugere que o futuro da Venda Direta é questionável e incerto pois, além de seu canal ser composto principalmente por mulheres que antigamente não participavam da economia formal e que agora, a cada dia mais, estão conquistando seus lugares na economia, esse sistema pode ser facilmente substituído pela venda eletrônica.

Contradizendo a posição de Kotler, o que se pode observar em pesquisas e artigos publicados pela WFDSA (Word Federation of Direct Selling Associations) é que as empresas de Venda Direta são as que mais vêm crescendo nos últimos anos.

---

<sup>33</sup> KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 710.

<sup>34</sup> KOTLER, P. Op. Cit. 1996. p. 623

<sup>35</sup> KOTLER, P. Op. Cit. 1996. p. 623

Mas o que então têm levado às empresas de Venda Direta a crescerem tanto?

Ao se analisar atentamente as diferenças entre a Venda Direta e os canais tradicionais de vendas pode-se perceber que, contrariamente a posição de Kotler, a sociedade está passando por um momento mudança – temos constante diminuição da jornada de trabalho e um alto índice de desemprego – e a Venda Direta vem ao encontro dessas mudanças.

Com a crise do desemprego, a Venda Direta tornou-se uma forma de integração econômica para minorias que não encontram espaço na economia formal e uma opção de reforço da renda familiar para aqueles que já participam. Sendo assim, a Venda Direta, é uma grande protetora da economia mundial pois estende os benefícios econômicos a grupos que não participam da economia formal.

Os autores de **Venda Direta no Brasil – Desafios e Tendências**<sup>36</sup>, defendem que uma das grandes oportunidades da Venda Direta está no fato dela pregar a total autonomia dos revendedores, a flexibilidade de horário e o trabalho em casa, pois esses requisitos são fatores que estão sendo cada vez mais importantes na tendência mundial de mudanças no relacionamento entre o empregado e o empregador.

Além de integração econômica não se pode esquecer da integração social. Para alguns a Venda Direta é mais uma oportunidade de integração social pois estimula a convivência e o relacionamento entre as pessoas - afinal, ela é baseada na relação pessoal entre conhecidos o que integra e reforça relacionamentos. Com a tendência da diminuição da importância do trabalho e da quantidade de tempo dedicada ao mesmo, surge a necessidade de

---

<sup>36</sup> ARAÚJO, M & SAICALI, D. Venda Direta, desafios e Tendências. 2000. Endereço eletrônico: [www.domus.org.br](http://www.domus.org.br)

novas formas de intensificação dos relacionamentos. A Venda Direta possibilita o aumento do relacionamento pois pressupõe o contato físico entre pessoas.

A Venda Direta, entre outras coisas, impõe, então, flexibilidade para rapidez nas respostas e adaptação. Hoje a Venda Direta se destaca principalmente por sua capilaridade e capacidade de expandir-se geograficamente, pois os investimentos iniciais de um revendedor são baixíssimos e só dependem de duas pessoas, o revendedor e um comprador.

A WFDSA, World Federation of Direct Selling Associations, fundada em 1978, já conta com 1300 associados que atendem 500 milhões de consumidores. Suas Vendas são realizadas em 53 países e já superam US\$62 bilhões.

O Brasil tem demonstrado ser um mercado promissor, sendo o quinto país em vendas direta do mercado mundial. Com a abertura da economia várias empresas vislumbraram um mercado alvo e carente de novidades. Outra grande influência para o avanço no Brasil deste canal, é o fato da renda familiar ser baixa, tornando as vendas diretas uma fonte alternativa de lucro.

#### II.2.2. O papel do canal de distribuição nas empresas de Venda Direta

Conforme anteriormente analisado, canal de distribuição é definido pelos estudiosos no assunto como um conjunto de agentes que são envolvidos no processo de venda e compra para levar ou disponibilizar os produtos aos consumidores. Mason<sup>37</sup> no seu livro **Modern Retailing – Theory and Practice**, diz que o principal objetivo dos canais de distribuição é facilitar o processo de troca, superando as barreiras que as empresas têm para levar e

---

<sup>37</sup> MASON et al (Orgs). Modern Retailing – Theory and Practice – 6<sup>th</sup>. Ed. Boston: IRWIN, 1993. p.514,515.

disponibilizar os produtos aos consumidores. Apesar do autor centralizar sua abordagem no varejo de loja, a visão deste conceito é ampla possibilitando que seja aplicado em outros negócios e tipos de distribuição, como a Venda Direta.

Na citação abaixo, Corey complementa a idéia de Mason:

“Sistema de distribuição [...] é um recurso externo importante. Normalmente, leva anos para ser construído e não é mudado facilmente. Ele é tão importante quanto os recursos internos da empresa, como fabricação, pesquisa, engenharia, força de vendas e instalações. Ele representa um compromisso significativo para um grande número de empresas independentes, cujo negócio é distribuição. Ele representa, também, um compromisso para um conjunto de políticas e práticas que constituem a estrutura básica através da qual é construído um conjunto de relações a longo prazo.”<sup>38</sup>

Do ponto de vista de canais de distribuição, a Venda Direta, assim como a venda por máquina e a venda eletrônica, é classificada por Kotler<sup>39</sup> como uma Venda de varejo sem lojas. O varejo sem loja é um subgrupo do varejo, portanto, tem o mesmo objetivo: disponibilizar produtos aos consumidores finais de forma que agregue valor ao mesmo.

A grande diferença do varejo sem loja dos demais tipos de varejo está na forma em que o canal se organiza para atingir o objetivo – enquanto o varejo com loja se organiza através das lojas, pontos de venda fixos, o varejo sem loja se organiza através de outros meios, meio diretos, como a internet, máquinas de venda e revendedores autônomos, como é o caso da Venda Direta.

Segundo Kotler<sup>40</sup>, hoje o varejo sem loja representa 12% da venda pelo varejo e até o final do século representará um terço das vendas de varejo,

---

<sup>38</sup> COREY, E R in: KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996. p.592.

<sup>39</sup> KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.622,623.

<sup>40</sup> KOTLER, P. Op. Cit. 1996. p.622.

sendo que o grande crescimento será consequência principalmente da venda eletrônica que deve expandir rapidamente.

O autor complementa sua explanação afirmando que no passado as empresas e seus canais de distribuição se diferenciavam e atraíam os consumidores pela exclusividade de produtos, oferta de melhores serviços e financiamentos. No entanto, atualmente a maioria desses fatores já não são percebidos pelos consumidores como diferenciais - os fabricantes preferem distribuir seus produtos por toda parte, atingindo uma quantidade maior de consumidores e os financiamentos estão cada vez mais populares e atingem grande parte dos consumidores.

Diante desse cenário, as empresas de varejo, que inicialmente se organizaram em lojas começam a procurar novas estratégias para atrair e manter os consumidores. Consequentemente, os tipos de varejo que não são em lojas começam a crescer – observa-se um crescimento rápido da venda pela Internet, por máquinas, por franquias e por Venda Direta.

Assim como cada um dos canais de distribuição, a Venda Direta tem algumas peculiaridades que definem seu funcionamento, suas características, sua complexidade, enfim, sua essência. Essas peculiaridades, se dão principalmente por dois fatores que estão totalmente inter-relacionados: perfil das pessoas que compõe o canal - suas expectativas, forma de relacionamento, vínculo com a empresa... - e a forma com que a empresa e o canal se comunica e se relaciona com o consumidor final – comunicação boca a boca com baixíssimos investimentos nas mídias tradicionais e altos investimentos em treinamento e capacitação do canal.

A distribuição dos produtos das empresas de Venda Direta é realizada por pessoas autônomas, denominadas de consultores ou revendedores, que não têm vínculo empregatício. Essas pessoas têm total autonomia para se

relacionar, representar outras empresas e estabelecer condições comerciais com seus clientes.

Segundo Kotler<sup>41</sup> e Bartlett<sup>42</sup>, a criação da Avon Cosméticos foi um marco para a Venda Direta pois direcionou a comunicação e o marketing na atividade de revenda das mulheres. Este sem dúvida nenhuma foi um grande avanço pois fez com que essas empresas passassem a encarar a revenda de produtos como um dos seus negócios mais importantes e, encontrou nas mulheres um enorme público potencial para a atividade - afinal naquela época elas ainda não haviam conquistado seu espaço no mercado de trabalho – o que facilitou seu crescimento e estruturação.

Para Kotler<sup>43</sup>, a Tupperware, empresa que vende utensílios para a cozinha, também contribuiu significativamente, pois também ajudou a popularizar a Venda Direta entre as mulheres.

Atualmente as mulheres ainda predominam a atividade de revenda de produtos de empresas de Venda Direta. A maioria se dedica à atividade parcialmente, ou seja, divide sua atenção e tempo com outra atividade. Porém algumas delas se destacam ao se dedicar integralmente e ao encarar a atividade como seu principal negócio e fonte de renda.

Através da pesquisa realizada em 1992 pela Nathan Associates<sup>44</sup>, nos EUA, é possível identificar e detalhar um pouco mais o perfil das pessoas que compõe o canal das empresas de Venda Direta.

---

<sup>41</sup> KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996 p. 623

<sup>42</sup> BARTLETT, R. C. The Direct Option. 1ª Ed. Texas: Texas A & University Press, 1994 p. 54,55

<sup>43</sup> KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.623.

<sup>44</sup> Nathan Associates, A profile of Direct Salespeople: Survey for the Direct Selling Association in: BARTLETT, R. C. The Direct Option. 1ª Ed. Texas: Texas A & University Press, 1994 , Apendix B



Segundo a pesquisa, 90% dos revendedores são mulheres (gráfico 1).

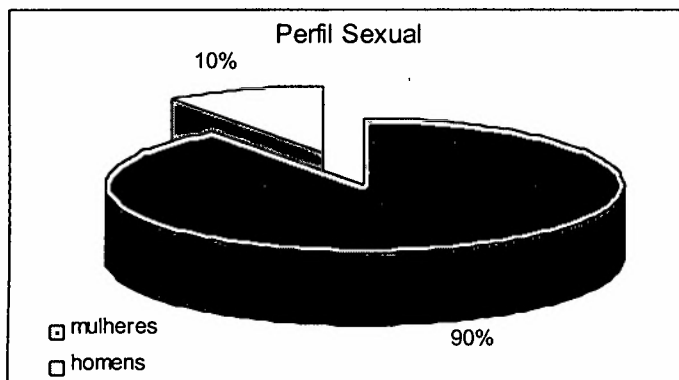


Gráfico I – Perfil sexual do canal – adaptado de Nathan Associates, A profile of Direct Salespeople: Survey for the Direct Selling Association in: BARTLETT, R. C. 1994, Op. Cit. Appendix B

A composição etária do canal é muito semelhante a distribuição etária do país, porém a pesquisa identifica que a dedicação à atividade varia de acordo com a idade - 37% das pessoas entre 25 e 34 anos dedicam-se à atividade menos de 5 horas por semana e 23%, mais que 20 horas; já 49% dos revendedores entre 35 e 64 anos dedicam-se menos de 5 horas por semana e 66% ,mais que 20 horas por semana (gráfico II).

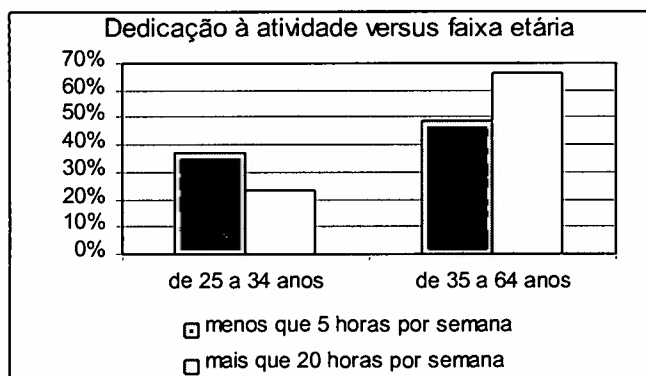


Gráfico II – Perfil Etário do Canal - adaptado de Nathan Associates, A profile of Direct Salespeople: Survey for the Direct Selling Association in: BARTLETT, R. C. 1994, Op. Cit. Appendix B

Outra característica peculiar apresentada pela pesquisa é a quantidade de dependentes que as pessoas que compõe o canal possuem, 63% dos revendedores tem dependentes (gráfico III).

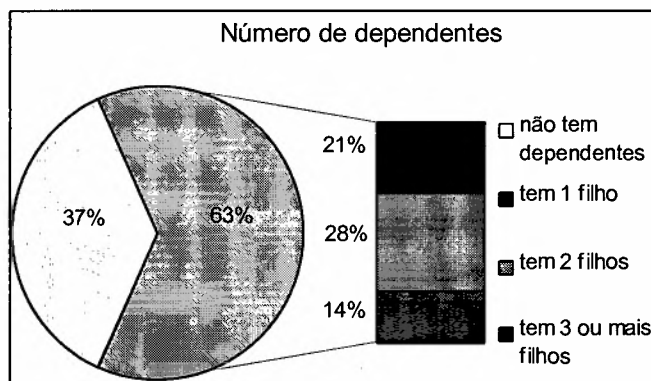


Gráfico III – Número de dependentes - adaptado de Nathan Associates, A profile of Direct Salespeople: Survey for the Direct Selling Association in: BARTLETT, R. C. 1994, Op. Cit. Apendix B

Por último, através da mesma pesquisa é possível identificar que a maioria dos revendedores se dedicam exclusivamente à atividade de revenda, ou seja, somente a minoria divide a atenção dada à atividade com algum outro trabalho (gráfico IV).



Gráfico IV – Grau de dedicação à atividade de revenda - adaptado de Nathan Associates, A profile of Direct Salespeople: Survey for the Direct Selling Association in: BARTLETT, R. C. 1994, Op. Cit. Apendix B

Infelizmente no Brasil não existe uma pesquisa completa a respeito do perfil das empresas de Venda Direta, portanto não é possível detalhar neste ponto

as características do canal de distribuição das empresas de Venda Direta no Brasil.

O perfil das pessoas que compõem o canal das empresas de Venda Direta é o mais diverso possível – têm pessoas da classe A, B, C, D e E, estudantes, aposentados, mulheres donas de casa, secretárias que querem complementar renda, manicures, jovens que querem uma fonte de renda que possa ser conciliada com seus estudos, entre outros.

Da mesma forma que o perfil, pesquisas demonstram que as expectativas em relação à atividade de revenda também são muito diferentes – existem pessoas que encaram a Consultoria como atividade principal, outras que a vêem como uma oportunidade de interação social, complemento de renda, valorização profissional...

Assim como acontece com as empresas tradicionais, o gerenciamento e o relacionamento das empresas de Venda Direta com seu canal de distribuição são fatores extremamente estratégicos e fundamentais para o sucesso da mesma. No entanto, como o canal é a principal fonte de comunicação dessas empresas com seus consumidores, a importância e relevância do relacionamento das empresas de Venda Direta com o mesmo passa a ter significado e importância estratégica enormes.

As empresas de Venda Direta conhecendo as peculiaridades com que desenvolve seu negócio, as características e perfil do seu canal e, tendo consciência da sua dependência em relação a ele – o canal é o único elo com seus consumidores e a grande propaganda dessas empresas - procuram envolver ao máximo seus revendedores. Investem muito na captação de pessoas para o crescimento do canal, em comunicação, em treinamento e em reconhecimento. Busca-se, assim, fortalecer as relações Empresa-Canal e Canal-Consumidor e minimizar o risco de que a dedicação

à atividade seja compartilhada com outra empresa. Desta forma, acabam encarando a atividade do canal como um dos produtos mais importantes da mesma e considerando o revendedor como o principal consumidor deste produto.

Só assim, tratando esse serviço, a revenda de produtos, como mais um produto da empresas e tratando o consultor como o principal consumidor deste produto, é que as empresas de Venda Direta conseguem dar a atenção necessária a este grupo, que é vital para sua sobrevivência e sucesso. Com isso, conseguem envolver e comprometer um grupo maior de consultores, fazendo com que eles se dediquem mais a essa empresa e não a outra.

Percebendo a importância deste fato, as empresas de Venda Direta estabelecem cuidadosas relações com seus revendedores. Se por um lado, elas os consideram seus clientes e parceiros, por outro elas agem como se essas mesmas pessoas, que fazem parte desse canal de distribuição, fossem colaboradores internos que devem ser qualificados e desenvolvidos para melhor atender às necessidades e expectativas dos consumidores finais. Afinal essas pessoas, chamadas de revendedores ou consultores, são seus “cartões de visita”, tanto podem reforçar a fidelidade do consumidor de forma positiva ou negativas, com bom ou mau vínculo

Um outro fato que aumenta a complexidade da opção pela Venda Direta é de que a mesma pessoa que compra um serviço da empresa vende um outro serviço - compra a oportunidade de revender produtos e de se realizar como profissional e vende os produtos físicos e dicas de sua utilização para os consumidores. Isso faz com que, em uma manobra de malabarismo, as empresas de Venda Direta administrem o seu canal hora o tratando como clientes e hora o tratando como colaboradores - o desenvolvendo e

cobrando desempenho. Resumindo, a Empresa de Venda Direta luta constantemente pelo envolvimento de sua equipe de Consultores.

As empresas de Venda Direta não acreditam que oferecem aos seus revendedores somente a oportunidade de revender produtos e ganhar dinheiro, na verdade oferecem muito mais do que isso. Oferecem oportunidades de ganhos proporcional à sua dedicação, desafio e independência, flexibilidade de horário, formação e treinamentos, capacitação, realização profissional e pessoal, interação social com pessoas e oportunidade de trabalho para as minorias. Com este ponto de vista, o produto revenda, passa a ter mil faces cada uma de acordo com as motivações intrínsecas da pessoa que está sendo abordada.

Do ponto de vista do consumidor, o canal também oferece benefícios: comodidade de comprar e receber produtos onde desejar, sem ter que se deslocar até um ponto de venda e atendimento personalizado que são potencializados com confiança e compromisso gerados pela relação pessoal.

Segundo a Federação Mundial de Associados de Venda Direta<sup>45</sup>, a força deste canal de distribuição está no atendimento personalizado aos consumidores e na independência dos revendedores que determinam o grau de dedicação que desejam dar ao trabalho.

É nítido que o relacionamento entre as empresas de Venda Direta e seu canal é crítico. No entanto, na maioria das vezes, os únicos contatos pessoais desse canal com a empresa acontecem através de centrais de atendimento e reuniões periódicas com a força de vendas.

---

<sup>45</sup> LA FEDERACIÓN MUNDIAL DE ASOCIACIONES DE VENTAS DIRECTAS. Venta Directa, Un documento de discusión. 1999. Endereço eletrônico: <http://www.wfdsa.org/pposspanish.stm>

As Centrais de Atendimento são cobradas pelo tempo de atendimento, têm alto giro de mão de obra e para otimizar seu serviço não é possível direcionar ligação de determinado revendedor sempre para o mesmo atendente, o que dificulta o fortalecimento da relação e principalmente a interação com os revendedores que necessitam e procuram maior atenção.

O grande desafio e a questão estratégica das empresas de Venda Direta fica então nas mãos da força de vendas, que é quem administra e gerencia o canal e quem realmente consegue desenvolver um relacionamento com ele.

São as promotoras, último escalão da força de venda, que recrutam pessoas para formar seu canal e que com o tempo conhecem pessoalmente cada membro de seu grupo. Procuram, assim, adequar o enfoque e a linguagem à característica, necessidade e motivação de cada um e desenvolver um relacionamento de cumplicidade e comprometimento. Em última instância, fortalecem o relacionamento do canal com a empresa.

Grande parte das empresas se dedicam muito ao treinamento e desenvolvimento da sua força de vendas, no entanto, têm pouca informação sobre o perfil dos revendedores, técnica e instrumentos para o desenvolvimento de relacionamento personalizado é passado para a força de venda para que ela consiga maximizar seus esforços com o mesmo.

A força de venda, que na maioria das vezes não possui instrumentos necessários para basear o relacionamento personalizado, em muitas empresas acaba fazendo todo embasamento de sua abordagem simplesmente na sua intuição. Para dificultar ainda mais o trabalho destes colaboradores, os grupos de revendedores são muito heterogêneos, exigindo um atendimento mais individualizado e diferenciado.

Para o Kottler<sup>46</sup>, a Venda Direta é muito cara pois, além de terem que investir na comissão dos revendedores, também gastam com a contratação e desenvolvimento dos mesmos.

Com ponto de vista diferente de Kottler, Bartlett em **Direct Option**<sup>47</sup> compara a alocação dos gastos das empresas de Venda Direta com a das empresas de varejo tradicional. Para ele só existe alocações diferentes, enquanto as empresas de varejo de loja se dedicam e alocam grandes esforços e custos na localização e no ponto de venda, as empresas de Venda Direta direcionam seus recursos principalmente no reconhecimento de seu canal. Desta forma não há grandes diferenças quanto aos custos e sim quanto a alocação dos mesmos.

Não se deve deixar de abordar também a importância que os canais de distribuição das empresas de Venda Direta têm para a economia e sociedade dos países em que estão agindo. Como a atividade de revenda envolve um grupo muito grande de pessoas e possibilita ganhos financeiros às mesmas, pode-se dizer que ela é uma forma de economia quase informal – não possibilita emprego formal, mas por outro lado, é legalmente reconhecida, participando da economia “formal” de uma maneira muito especial.

A Venda Direta se destaca também por ser uma resposta a um dos maiores problemas da sociedade contemporânea, a redução de emprego convencional, pois oferece a seus revendedores oportunidade de ganhos financeiros sem a obrigação do emprego formal. Ela vem ao encontro das grandes tendências do futuro - o crescimento da importância da

---

<sup>46</sup> KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 623.

<sup>47</sup> BARTLETT, R. C. The Direct Option. Ed. Texas: Texas A & University Press, 1994. p.54,55.

empregabilidade e do trabalho livre em casa, em contrapartida a queda do emprego formal e “fixo”.

Diante de todo este cenário, como fazer então para que revendedores com perfis e necessidades individuais tão diferentes se relacionem e se envolvam ainda mais com a Empresa, garantindo às mesmas um fortalecimento na sua relação e, conseqüentemente, diminuição do risco de “perda” do canal.

Ao caracterizar a motivação intrínseca e os fatores de insatisfação das Consultoras Natura será possível por um lado realizar ajustes em alguns processos que criam insatisfação, os minimizando e, por outro, desenvolver atitudes que vão ao encontro das expectativas do canal, aumentando e fortalecendo a sua relação com o canal e a relação entre o canal e o trabalho e conseqüentemente aumentando o índice de retenção do canal e o desempenho do mesmo.

Estabelecendo relações mais harmoniosas, entre empresa e Canal e o canal e o trabalho o relacionamento do canal e da empresa com o consumidor se fortalecerá.

A grande questão é identificar as motivações intrínsecas dos revendedores e criar uma forma de relacionamento baseado nelas procurando, assim, aumentar a satisfação dos revendedores e conseqüentemente sua produtividade e “fidelidade”.



### **II.3. Um caso real: A Natura Cosméticos S.A.**

#### **II.3.1. Conhecendo a Natura através de sua história**

A Natura surgiu em 1969 fruto de uma parceria entre o Sr. Luiz Seabra e Jean Pierre Berjeuaut e guiada por dois grandes sonhos – a paixão pelas relações humanas e pelo produto cosméticos como importante veículo de auto conhecimento.

Desde sua fundação, a Natura propunha muito mais do que a venda de shampoos e cremes, propunha o relacionamentos ideal do Ser com seu próprio corpo através da utilização de produtos baseados em princípios naturais e tratamentos coordenados prescritos através de atendimento personalizado.

No seu início, instalada em uma pequena loja da Rua Oscar Freire, Luiz Seabra, através de consultas personalizada, atendia e acompanhava o desenvolvimento de cada cliente, tendo como principal objetivo ajudar as pessoas se conhecerem melhor e a serem felizes.

“ O Sr. Luiz examinava a pele, o cabelo[...]Arrancava uns foicinhos de cabelo, examinava...Ele indicava o produto de acordo com a necessidade da gente” depoimento da cliente Ana Zilda V. Pezzeta<sup>48</sup>

Apesar dos primeiros anos terem sido marcados por dificuldades financeiras, e da Natura logo ter perdido seu principal cliente, o Laboratório Pierre, as consultas personalizadas se tornaram um método eficaz.

---

<sup>48</sup> PEZZETA, A Z V . maio de 1994 in: NATURA. *Sinais do Tempos, Sinais de Vida - livro comemorativo dos 25 anos de Natura*. 1994. p. 13

De acordo com o depoimento de Luiz Seabra, pode-se constatar que as consultas personalizadas eram grandes aliadas da Cosmetologia terapêutica: "A base das consultas era muito mais do que a indicação de um cosmético. Era a abertura de um espaço para as pessoas se expressarem e, assim, se relacionarem melhor consigo próprias, num constante cultivo da auto estima."<sup>49</sup>

Após identificar a Consulta personalizada como um excelente método compatível com a empresa, a Natura se deparou com um novo desafio: identificar um modelo comercial que fosse compatível com a filosofia Natura e que perpetuasse o atendimento personalizado.

Segundo o Livro *Uma Experiência Natura*<sup>50</sup>, foi só em 1974 que a Natura encontrou no sistema de Venda Direta uma alternativa natural para expandir o atendimento personalizado a mais pessoas, de gerar escala e consequentemente crescer e divulgar seus conceitos.

Nesta época, Luiz Seabra e Yara do Amaral Pricoli uniram forças e criaram a Pró-estética, empresa que distribuiria produtos Natura no sistema de Venda Direta. Inicialmente a Pró-Estética distribuía produtos para a Grande São Paulo, todavia, se deparou com um grande crescimento e rapidamente passou a atender todo o estado de São Paulo.

Com o sucesso do novo modelo comercial, a Venda Direta, a loja da rua Oscar Freire perdeu sua importância e logo foi fechada.

---

<sup>49</sup> SEABRA, L. in: NATURA. Op. Cit. 1994. p. 13

<sup>50</sup> NATURA. *Uma Experiência Natura*. 2000. Sem numeração de página

“Em 1974, a opção pela Venda direta surge como a alternativa que viabilizaria o crescimento da empresa apoiado na força das relações pessoais. Nascia a Consultoria Natura.”<sup>51</sup>

O grande sucesso da Pró-estética deixou claro aos sócios que o modelo de Venda Direta tinha grande sinergia com os conceitos que a Natura pregava e que, entre os modelos que conheciam, era o mais adequado para expandir a empresa.

Desta forma, impulsionado pelo sucesso da Pró-estética, Jean Pierre Berjeu e mais dois novos sócios, Guilherme Peirão Leal e Ronuel Macedo de Mattos, fundaram em 1979 uma nova empresa, Meridiana, que através da venda direta, distribuiria produtos Natura para todo o país, sempre respeitando as características de cada região e de cada pessoa.

Assim, no final de 1979, após 10 anos de fundação, a Natura, melhor dizendo, o “sistema Natura” formado pela Natura, Pró-estética e Meridiana, pôde atingir um faturamento de US\$ 5 milhões<sup>52</sup> e contar com 1.000 consultoras<sup>53</sup>.

Enfim, a década de 70 para a Natura foi uma época de grandes desafios e grandes conquistas - expansão da empresa e de seus ideais:

“Seguiu-se uma década de forte expansão e aprendizado, superando o desafio de apoiar e reforçar relações cada vez mais distantes geograficamente, à medida que expandíamos nossa atuação por todo o Brasil.”<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> NATURA. *Nossa história*. 2000. Endereço eletrônico:

[http://www.natura.net/port/universo/institucional/nossa\\_historia.htm](http://www.natura.net/port/universo/institucional/nossa_historia.htm)

<sup>52</sup> NATURA. *Ser Natura colaborador especial 30 anos*. 1999. s/ numeração de página

<sup>53</sup> NATURA. Op. Cit. 1999. s/ numeração de página

<sup>54</sup> NATURA. Op. Cit. 1999. s/ numeração de página

O espírito empreendedor unido a vontade de crescer e ao sucesso das ações anteriores levaram os sócios a apostarem cada vez mais na qualidade e diferenciação de seus produtos.

Procurando então levar os conceitos de seus produtos e conquistar um novo nicho de mercado, em 1981, foi criada a L'Arc em Ciel que complementaria o sistema Natura lançando as linhas de maquilagem e perfumaria. Inicialmente a L'Arc em Ciel foi formada por Yara, Guilherme e Anizio Pinotti. Mais tarde a empresa contou com um novo sócio, Pedro Luiz Passos e passou ser chamada de YGA.

Entrar em um novo nicho de mercado e complementar sua linha de produtos era o que faltava para a Natura ganhar espaço no mercado brasileiro e ter o desempenho que teve na década de 80.

Desta forma, nos anos 80, a Natura ganhou forças com a adição de novos empresários, novas empresas, novos produtos e novos mercados, gerando condições para uma grande expansão. Ao contrário do que ocorreu com a maior parte das empresas durante aquela década, a Natura ampliou seu negócio vertiginosamente:

“ O Sistema Natura se transformou, durante os anos 80, em um dos maiores complexos nacionais de produção e distribuição de cosméticos, competindo com marcas multinacionais, de longa tradição no mercado brasileiro.

Neste período, multiplicou sua receita em mais de 34 vezes. em 1980, contava com 200 Colaboradores e 2 mil Consultoras, movimentando US\$ 7 milhões. No final da década, alcançou a marca de US\$ 247 milhões, reunindo 1.800 Colaboradores e 50 mil Consultoras, passando a líder nas faixas A e B de consumidores.”<sup>55</sup>

O forte sucesso e crescimento da empresa fizeram com que a Natura, no final da década, se preparasse para a abertura de mercado que estaria por

---

<sup>55</sup> NATURA. *Sinais do Tempos, Sinais de Vida - livro comemorativo dos 25 anos de Natura*. 1994. p. 23

vir nos anos 90 e enfrentasse o maior desafio de sua história: fortalecer e perenizar sua identidade diante da complexidade de empresas que formavam o sistema Natura.

Foi assim que em 1989 as 4 empresas que formavam o Sistema Natura se fundiram e, após superarem às dificuldades naturais de uma profunda transição, alteraram seu modelo de gestão para crescer ainda mais e conquistar outros países.

Além de um novo modelo de gestão, mais capacitado, moderno e profissionalizado, a Natura neste período investiu fortemente no resgate e reforço de suas crenças.

“ A Fusão do sistema Natura representou a união de esforços e talentos numa única empresa. A consolidação definitiva da Razão de Ser Natura refletiu-se no lançamento de produtos que unem tecnologia de ponta a conceitos inovadores, e na crescente participação da empresa no mercado internacional.”<sup>56</sup>

Após alguns anos dessa fusão alguns sócios se separaram e a empresa passou a ter como principais acionista: Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos. Até hoje, a Natura mantém como principais acionistas os três, continuando a ser uma empresa de capital totalmente nacional.

Os anos 90 foram anos de consolidação da marca e valores Natura e da conquista do mercado. A empresa, sustentada pelo perfil empreendedor de seu grupo gestor, entrou nessa década com a mesma energia que despendeu na anterior e, contrariando a estratégia da maioria do mercado, continuou investindo fortemente, inclusive nos períodos de crise econômica.

Mais uma vez passou por uma fase de intenso crescimento – entre 1993 e praticamente quintuplicou seu volume de negócios. Consequentemente a

---

<sup>56</sup> NATURA. Op. Cit. 1994 p. 29

este novo período de crescimento, a Natura começou a apontar um descompasso em relação aos novos desafios que estavam por vir, impostos pelo mundo globalizado, que valorizaria cada vez mais o indivíduo e as relações.

Assim, o final dos anos 90, foi um período de preparação para o futuro. A Natura impôs um alto ritmo interno:

- Sua estrutura organizacional foi revista e alterada, passando a possuir 3 grandes áreas de negócios, vice-presidências: Comercialização, Inovação e Desenvolvimento de Negócios e Operações e Logística;
- Construção de uma nova estrutura física, como aumento significativo da capacidade produtiva;
- Reformulação total de seu site na Internet e lançamento do portal [natura.net](http://natura.net) que trouxe um conceito e uma proposta inovadora com a rede de relações;
- Entrada em um novo segmento de mercado: Saúde, com o lançamento de vitaminas, Oral Care e produtos fitoterápicos (chás) que levam ao consumidor os conceitos de saúde preventiva e equilíbrio do Ser;
- Lançamento de novos produtos que reforçam os valores Natura, como a linha Ekos que é baseada na biodiversidade brasileira e no desenvolvimento sustentável da população das regiões;
- Aceleração dos investimentos dos processos de internacionalização, reforçando inicialmente as operações já existentes, Argentina, Chile e Peru, e se preparando para a entrada no México.

Para representar este novo momento em que estava passando, a Natura alterou e relançou sua logo marca reforçando seus valores, crenças e razão

de ser. O Objetivo de todas essas alterações é explicado no o seguinte trecho extraído do livro *uma experiência Natura*:

“Essas transformações e muitas outras que estão por acontecer nos colocam em contato cada vez mais íntimo e profundo com a nossa Razão de Ser. Essa profundidade amplia nossos horizontes, ilumina nosso caminho e nos encoraja a sonhar cada vez mais alto. Um momento como esse, que nos simboliza e transforma tanto, pede um balanço e uma presença mais comprometida em todos os âmbitos, principalmente na nossa síntese estética, que sinaliza a importância de tudo que estamos vivendo. Nossa nova marca Natura.”<sup>57</sup>

Hoje a Natura já é vista como uma das empresas nacionais de maior sucesso e já ganhou prêmios nos mais diversos setores:

- em 1994, com a linha Mamãe e Bebê, conquistou o “Worldstar for packaging” da World Packaging Organization e o “Top de Marketing da Associação dos dirigentes de Venda e Marketing do Brasil (ADVB);
- em 1995, foi reconhecida pela ABRNQ como Empresa Amiga da Criança;
- em 1998 foi eleita pela Exame melhor empresas do Ano;
- em 1997, 98 e 99 foi eleita pela mesma revista a melhor empresa do setor de cosméticos,
- em 1999 conquistou novamente “Worldstar for packaging” como a linha Natura Criança e o perfume Intuição e
- em 2000 foi considerada pela Exame como uma das 100 empresas melhores para se trabalhar.

### II.3.2. Valores e ética Natura

Para entender a escolha do canal de Venda, a Venda Direta e a relação da mesma com as Consultoras, além de conhecer um pouco da história da

---

<sup>57</sup> NATURA. *Uma Experiência Natura*. Caderno: A hora é agora . 2000. sem numeração de página

Natura, é importante entender sua estratégia de comunicação: visão, crenças e valores .

O principal tópico que norteia toda a estratégia da empresa é: a busca do melhor ser, ou seja o aperfeiçoamento da qualidade de vida na Terra. É com este ideal que a Natura determina quais os produtos e serviços que implantará, que concentra energia para seu crescimento, enfim, é o ideal de melhorar o mundo e os indivíduos que determina todas as ações e comportamentos da empresa.<sup>58</sup>

“ Uma visão tem como matéria-prima fundamental o sonho. Ela é a projeção futura de um ideal que mesmo distante, já se torna verdade concreta em nosso coração. Foi assim que começamos a Natura. Com um capital que equivalia na época a um carro popular, somente nosso coração alimentado por uma visão poderosa, ousava antecipar que nos tornaríamos a maior empresa brasileira de cosméticos...”<sup>59</sup>

A Natura tem como visão de futuro ser reconhecida e diferenciada pela qualidade das relações que estabelece, por seus produtos, serviços e comportamentos que promovem a melhoria do ser consigo mesmo e com o mundo em que vive e assim, alcançar se tornar um dos líderes mundiais de seu mercado.

Para a Empresa o objetivo de ser “um dos líderes de seu mercado” significa muito mais do que poder e riqueza, significa engajamento de pessoas que buscam um mesmo objetivo: a melhoria do mundo. Este fato pode ser observado constantemente nas falas dos presidentes Natura. Segue abaixo alguns trechos citados pelos presidentes Natura em um dos Bate Papos realizados entre os colaboradores e a presidência<sup>60</sup>:

---

<sup>58</sup> NATURA. *Uma Experiência Natura*. Caderno: Visão de Mundo Natura . 2000. sem numeração de página

<sup>59</sup> NATURA. *Sinais do Tempos, Sinais de Vida - livro comemorativo dos 25 anos de Natura*. 1994 p.32

<sup>60</sup> NATURA. *Ser Natura colaborador especial 30 anos*. 1999. s/ numeração de página



“ ...Ser a maior empresa de cosméticos do país não é um sonho que me encanta mais. Hoje, considero um privilégio fazer parte de uma experiência devida como esta. De poder fazer parte de uma empresa que já tem como ser ouvida e poder contribuir para melhorar o mundo e a vida das pessoas.” e ...”O Crescimento por si só não é relevante. Quando falamos em crescer, estamos vislumbrando as oportunidades que isso traz para a Natura e seus colaboradores, a chance de estarmos conquistando novos mercados, influenciando as pessoas, oferecendo produtos e serviços cada vez melhores...” Depoimentos de Guilherme Leal, no Bate Papo com a presidência Depoimento de Guilherme Leal;

“Uma Natura que transforma e germina novos sentimentos nas pessoas, nas famílias, nas comunidades. Existe uma Natura que se expressa pelo números e é visível. Mas esta mesma Natura tem um lado, impalpável e tão forte, que é o que faz com que a empresa seja admirada pelos outros e percebida com respeito.”

Assim como no universo nada existe por si só, tudo é interdependente, para a Natura a vida é um encadeamento de relações. Sendo assim, acredita que as empresas como dinâmicos conjuntos de relações, organismos vivos da sociedade, devem contribuir com a sociedade, para a melhoria do Ser, através da mobilização das pessoas com que interage.

Baseados nesses conceitos, os produtos, serviços e ações Natura devem existir para sempre atender as necessidades dos indivíduos e da sociedade e contribuir para o desenvolvimento econômico e ambientalmente sustentável e socialmente mais justo.

Concluindo, a empresa foca sua razão de ser e suas crenças em fatores muito mais profundos do que a simples venda de produtos. Na verdade, a venda de produtos, para a Natura é somente uma forma de poder se relacionar com os indivíduos e assim expressar, compartilhar e disseminar seus valores.

Para alcançar a visão de futuro que a Natura se propõe, algumas crenças e éticas não podem ser deixadas de lado. São seis crenças que reforçam e sustentam a visão e que juntas podem ser sintetizadas na Razão de ser.

Não é possível priorizar as crenças. Para a empresa, todas são igualmente importantes e fundamentais. O trabalho apresenta, em seguida, as crenças conforme expressas no livro *Uma Experiência Natura*<sup>61</sup>, cabe ressaltar que a ordem de apresentação nada tem haver com qualquer classificação. :

**“A Vida é um encadeamento de relações.**

Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos profundamente que na percepção da importância das relações exista a oportunidade de uma grande revolução humana na busca da paz, da harmonia, da beleza do ser.

**A busca permanente do aperfeiçoamento é que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.**

No mundo, cada ser, cada organização, cada país tem potencial para se aperfeiçoar e para aperfeiçoar suas ações. Acreditamos que o processo de busca desse aperfeiçoamento é sempre gerador de conquistas, enriquecimento e sabedoria.

**O compromisso com a verdade é o caminho para o aperfeiçoamento e a qualidade das relações.**

Na sociedade de consumo em geral, e no mundo dos cosméticos em particular, tem prevalecido o engano, o ilusório, o falso na busca do êxito a qualquer preço...Acreditamos que o compromisso com a verdade é o caminho para uma evolução transformadora em todas as relações, tanto pessoais quanto de mercado.

**A vida se manifesta através da diversidade.**

Quanto maior a diversidade, maior a riqueza e vitalidade de todo o sistema, de toda a rede de relações... Acreditamos que o cultivo da interação entre os diferentes gera-se a energia necessária à evolução dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

**A Busca da beleza, enquanto aspirações da alma, da mente e do corpo, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.**

A beleza é um legítimo anseio de todo o ser humano.... Acreditamos que na desmistificação desta atitude e na relação harmoniosa de nossa mente, cultivando e preservando nosso corpo, existe a possibilidade de a beleza cada vez mais se manifestar e ser percebida.

**A empresa é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e perpetuação estão ligados a sua capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade.**

As empresas existem para atender às necessidades dos indivíduos e da sociedade ...Acreditamos que seu valor se amplia proporcionalmente à sua capacidade de estabelecer relações de qualidade com consumidores, consultoras, colaboradores, fornecedores, acionistas e toda a comunidade, promovendo seu enriquecimento material, emocional e espiritual.”

---

<sup>61</sup> NATURA. *Uma Experiência Natura*. Caderno: Visão de Mundo Natura . 2000. sem numeração de página

O Slogan da razão de ser Natura, “BemEstarBem”, foi a forma encontrada pela Empresa para divulgar e reforçar todas as crenças da Natura. Para os indivíduos que têm uma relação mais próxima e profunda com a Natura, o próprio slogan já expressa tudo.

Aqueles que ainda não tem grande interação com o slogan é acompanhado de uma breve explicação: “Bem Estar é a relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo próprio, com seu corpo. Estar Bem é a relação empática, bem sucedida, prazerosa do indivíduo com o outro, com seu mundo. BemEstarBem é a dinâmica decorrente da interação entre estas relações.”<sup>62</sup>

Como os valores Natura somente representam a forma estética encontrada pela Natura para materializar sua visão, razão de ser e crenças, que já foram detalhadas, somente serão citados neste trabalho: Humanismo (representa o cultivo das relações), Criatividade (ousar, inovar), Equilíbrio (harmonia e interdependência) e Transparência (claro, evidente, que se deixa conhecer).

### II.3.3. A Natura e o seu canal de distribuição

Como pode-se observar nos tópicos anteriores, a escolha da Venda Direta como principal canal de distribuição é muito mais do que uma simples alternativa encontrada para o crescimento da empresa, é uma forte opção - além de possibilitar o atendimento personalizado.

Se por um lado a empresa optou por este canal, por outro, suas crenças e valores que reforçam a idéia de que no potencial dos indivíduos e na força das relações humanas existe uma grande oportunidade de melhoria da sociedade, fez com que a relação da empresa com o Canal se

---

<sup>62</sup> LEAL, G. Valores e éticas da Natura 2000 in: PFE – Processo de Formação de Executivos I. São Paulo Natura e FGV

diferenciassem das relações estabelecidas pela maioria das empresas que atuam no mesmo canal.

“Ao acreditar no potencial dessa força humana extraordinária, podemos estimular e participar do desenvolvimento pessoal, material, social e profissional de milhares de Consultoras Natura no Brasil e no exterior”<sup>63</sup>

O texto acima mostra claramente a importância dada pela Natura à sua relação com o canal. Não é uma relação pura e simplesmente comercial, é uma relação muito mais ampla e profunda baseada na responsabilidade social.

A relação comercial existente entre Natura e Consultora ou Natura e Consumidor, torna-se então somente um meio para a conquista de algo maior. É essa sutil diferença que acaba influenciando toda a relação e faz, como veremos em seguida, que a relação Natura com as Consultoras Natura seja diferente das demais relações entre Revendedores e Empresas de Venda Direta.

Simplificando, pode-se dividir o contato estabelecido entre a Natura e suas Consultoras dois tipos: Os contatos operacionais e transacionais e os contatos relacionais.

Os contatos transacionais são aqueles iniciados com o objetivo de resolver questões operacionais como, captação de pedidos, reclamação de falta de produtos, informação das promoções, data de entrega do pedido, aumento de crédito e cobrança de títulos atrasados, entre outros. Estes contatos, na maior parte das vezes é estabelecido através das áreas de atendimento ou do próprio site [natura.net](http://natura.net), na área restrita às consultoras Natura.

---

<sup>63</sup> NATURA. *Uma Experiência Natura*. Caderno: Perfil Natura . 2000. sem numeração de página

Como responsabilidade da Força de Vendas, principalmente da Promotoras de Vendas , último elo da força de Venda com o Canal, está todo o contato relacional - aqueles que proporcionam maior desenvolvimento das pessoas, e ajudam no crescimento pessoal, material e profissional das pessoas.

As Promotoras de Vendas são responsáveis, então, pelo desenvolvimento das CNs, organizando reuniões, ministrando cursos, resolvendo problemas das consultoras com a Empresa , parabenizando as mesmas pelas suas conquistas. Elas trabalham como obudsmans, mais do que isso são a personificação da Natura para as Consultoras.

A Promotora Natura participa ativamente dos principais momentos e contatos da Consultora com a Empresa: É ela que pessoalmente seleciona as consultoras, que ministra os treinamentos, que a cada 21 dias promove reuniões de trabalho.

Paralelamente a importância destinada às Promotora de Vendas, pode-se também notar, por diversos pontos, importância dada à Natura a sua relação com a Consultora:

- Altos investimentos da empresa em capacitação do canal: é a empresa de Venda Direta do Brasil que mais investe nesta área – Percentual significativo da receita é investida em cursos e treinamentos, reuniões de negócios, Mala Direta com fascículo que dá dicas de atendimento;
- Foco do reconhecimento: a Natura não valoriza nem investe muito nos reconhecimentos por produtividade, ela mantém um mínimo de reconhecimentos e campanhas táticas com este escopo para minimizar as ações da concorrências. No entanto o reconhecimento

prestigiado e valorizado pela mesma é os relacionados com tempo de relação que a Consultora Natura. Auge dos eventos de reconhecimento é a Visita VIP, onde após fazer 15 nos de Consultoria Natura a Consultora é convidada a fazer uma viagem às dependências da Natura e trocar idéias com diversos colaboradores. Neste reconhecimento a CN ganha um broche de ouro e esmeralda e o título de VIP, passando a ser convidada à festa de Final de Ano que reúne as CNs mais produtivas da empresa e a eventos especiais de lançamento de produtos.

- A capacitação da Força de Vendas, principalmente no que diz respeito de relação a produtos e crenças e valores da Empresa é outro ponto valorizado pela empresa, que demanda também um alto investimento.
- Temos ainda um fator fundamental: os indicadores e metas que são cobrados das Promotoras de Vendas. Diferentemente de grande parte das empresas, as metas das força de Vendas da Natura e mais especificamente das Promotoras estão muito mais relacionados com fatores que fortalecem o contato e o relacionamento com a Canal do que objetivos de Vendas. É claro que o alcance destas metas levam também a uma boa performance no resultado de vendas

É interessante observar que os Consultores Natura, apesar não terem vínculo empregatício são fundamentais para a Empresa e portanto têm um tratamento extremamente peculiar: um misto de tratamento de funcionários, para que sinta parte integrante da empresa, e de consumidores, afinal também são usuários dos produtos.

O canal de distribuição Natura, mas especificamente suas Consultoras, praticamente nasceram e cresceram com a Natura, acompanhando e

reforçando todos os momentos da mesma. A relação que se criou ao longo da história da empresa, foi de confiança, proximidade e enriquecimento mútuo.

Como consequência de toda esta estratégia de aproximação e preocupação com suas relações, e mais especificamente com canal, que não tem vínculo empregatício, a Natura apresenta o menor índice de turn over entre as empresas de venda Direta.

Decorrente da importância dada ao Canal, a relação entre Promotora de vendas e Consultora Natura torna-se então fundamental instrumento de sucesso da empresa.

O que se pode notar no entanto é que esta relação foi diretamente imprecata pela competitividade crescente dos mercados de Venda Direta e CFT, Cosméticos, Fragrâncias e Toillet, que a Natura participa.

Nos últimos anos no Brasil, os mercados de Venda Direta e de CFT (Cosméticos, Fragrâncias e Toillet) começaram a crescer chamando a atenção de empresas que ainda não participavam do Mercado. A corrida para esses novos mercados tornou-se uma realidade e fez com que a disputa pelos revendedores e por marketing share ficasse mais agressiva e intensa.

A Natura, para manter sua posição de líder a se posicionar de forma mais agressiva, consequentemente a Força de Vendas foi cada vez mais pressionada para cumprir fortes objetivos de vendas.

Paralelamente, o rápido crescimento da Natura aliado a preparação da mesma para enfrentar as novos desafios e a necessidade de diminuir custos internos impactaram na relação da Força de Vendas com o Canal.

Pode-se perceber que decorrente dessas alterações, hoje as Promotoras administram e gerenciam grupos muito grande de consultoras que acaba impossibilitando que a promotora desenvolva um bom atendimento à Consultora e conseqüentemente levando ao enfraquecimento da relação das Consultoras com a empresa.

Ao mesmo tempo que esse aumento excessivo do tamanho dos grupo de consultoras impacta na relação, o aumento da pressão por resultados de vendas acaba fazendo com que a Força de Vendas se dedique e concentre menos energia no fortalecimento de sua relação com ao Canal.

Neste capítulo pudemos observar como que a história da Natura e a prática de suas crenças e valores favorecem o relacionamento com Consultoras Natura, no entanto vimos também que as exigências impostas pela competitividade vem dificultando que essas relações se mantenham e sejam reforçadas.



### **III. CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA**

A pesquisa desenvolvida neste estudo será baseada nas teorias que conceituam a motivação como um fator intrínseco ao homem, assumindo como ponto de partida a teoria Herzberg que propõe e diferencia os fatores higiênicos dos motivacionais.

Conforme foi abordado no capítulo II, a teoria de Herzberg indica que os fatores higiênicos estão ligados a fatores externos às pessoas e que sua não satisfação gera insatisfação, mas não gera satisfação, porém estes fatores são importantes para criar ambiente positivo para o de desenvolvimento e atendimento dos fatores motivacionais, que por sua vez quando satisfeitos geram sim envolvimento dos indivíduos.

Baseada nesta teoria a pesquisa procura identificar se as Consultoras Natura são intrinsecamente motivadas, ou são simplesmente condicionadas a fatores externos.

### **III.1. Metodologia de pesquisa**

A metodologia de trabalho utilizada na pesquisa contou com a aplicação de um questionário composto por 9 perguntas: quatro perguntas fechadas do estilo escala de atitude e cinco questões abertas, sendo que duas dissertativas e três de livre associação.

Antes da aprovação final do questionário, o mesmo foi submetido a um pré-teste com um grupo de consultoras de São Paulo. O pré-teste identificou dificuldade de entendimento das perguntas devido a complexidade do vocabulário utilizado.

Foram realizadas alterações e simplificações no questionário que passou novamente por um pré-teste, sendo no final aprovado. Assim a linguagem utilizada no questionário final é simples e de fácil entendimento baseada em termos comuns mais conhecidos pelas Consultoras Natura.

Ao todo foram distribuídos aproximadamente 600 questionários direcionados à diversos setores e regiões do país.

Os questionários foram aplicados pelas Promotoras que lideram os grupos de consultoras e colaboradores internos que os distribuíram para as consultoras.

Não foi definido momento ou local apropriado para aplicação dos questionários, portanto os mesmos foram aplicados nos diversos momentos em que as consultoras têm contato pessoal com a empresa: reuniões de trabalho, denominadas de Encontros Natura, eventos de lançamentos de produtos e serviços, treinamentos e eventos de reconhecimentos.

Foi informado às Consultoras a total liberdade para não responder os questionários ou qualquer questão, se assim desejassem. O tamanho da amostra foi fixado pelo número de pessoas que estavam dispostas a oferecer informações verdadeiras.

Dos 600 questionários distribuídos, obteve-se retorno de 290 questionários, dos quais somente 264 foram aproveitados. O aproveitamento e retornos das respostas a cada pergunta do questionário variou sensivelmente.

As perguntas do questionário procuraram identificar tanto o grau de motivação das consultoras Natura, como os fatores que as Consultoras consideram que mais influenciaram na sua satisfação e insatisfação em relação ao trabalho de Consultora Natura. No âmagô, o questionário procura identificar as motivações referentes ao trabalho de Consultoria Natura e a relação ente as consultoras e a Natura.

No intuito de se obter análise mais válida dos dados da pesquisa, foi solicitado no questionário o código Natura do entrevistado. Com o código pode-se cruzar as informações colhidas no questionário com a produtividade e tempo de casa das Consultoras.

### III.2. Problemas enfrentados

Ao descrever a metodologia de uma de suas pesquisas, Herzberg<sup>64</sup> expõe muito bem, os problemas enfrentados quando se procura entender fatores interiores do ser Humano:

“... partindo do princípio de que o respondente realmente possui sentimentos genuínos em relação ao assunto que está sendo investigado, suas respostas seriam indicadoras de seus sentimentos, ou seriam racionalizações, projeções de outros fatores que por várias razões são mais difíceis de serem expressos...”

Desta forma, por procurar compreender motivações intrínsecas ao Ser Humano, esta pesquisa também esteve sujeita ao problema abordado por Herzberg: É possível circunscrever grandes áreas do psiquismo humano, mas sempre se estará longe de ter certeza absoluta sobre seu funcionamento.

Apesar das consultoras estarem acostumadas a responder questionários na presença de suas Promotoras de Vendas, não se pode omitir a possibilidade de que a presença das Promotoras de Vendas, que lidera os grupos de Consultoras, possa ter inibido ou interferido nas respostas. Todavia, isso não invalida a presente pesquisa.

Além deste ponto, a pesquisa também se deparou com a falta de bibliografia a respeito de Venda direta , principalmente do Brasil.

---

<sup>64</sup> HERZBERG, F. in: HAMPTON, D. *Conceitos de Comportamento na Administração*. São Paulo: EPU – Editora Pedagógica e universitária LTDA, 1973 p. 54, 55

## IV. RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

### IV.1. Resultados obtidos na 1ª questão:

*“Escreva a palavra que melhor representa a sua relação com a Natura”*

Foram obtidas 239 respostas a esta questão de livre associação, um total de 90,5% de retorno.

Ao todo foram apresentadas 65 diferentes palavras que descrevem essa relação, dentre as mais citadas estão: amizade, qualidade, satisfação, parceria e confiança (gráfico V)

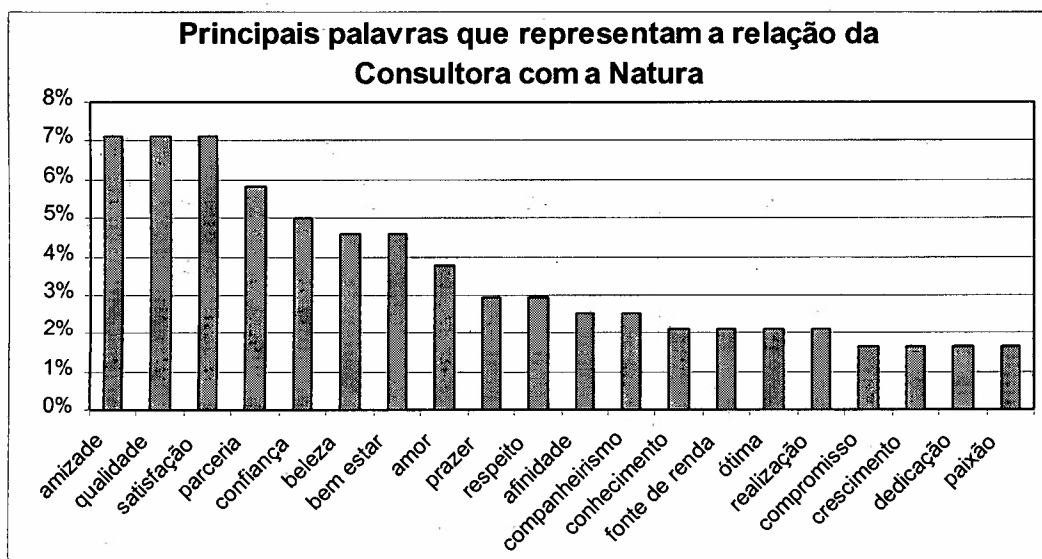


Gráfico V – Principais fatores que representam a relação da Consultora com a Natura

No gráfico V observa-se que a maioria dos fatores citados pelas consultoras são palavras que representam relação emocional. Ao estudar a história da Natura e suas crenças e valores percebe-se que a relação que a Natura procura estabelecer com os diversos públicos é emocional - a Natura se comporta como se fosse uma pessoa que conversa, expressa opiniões, tem valores, crenças e procura contribuir para a sociedade. Portanto o resultado obtido nesta questão não surpreende, demonstra que a Natura consegue

desenvolver com as Consultoras uma relação que deseja desenvolver com os diversos públicos com quem se relaciona.

Muito poucas palavras que representam os conceitos da Natura ou que estão presentes na comunicação da mesma foram apontadas pelas Consultoras. Isso dá indícios ao fato de que a assimilação dos conceitos e valores Natura pelas Consultoras é pequeno.

Conforme abordado no capítulo II tópico 3, Um caso real: A Natura Cosméticos S.A., a empresa interpreta a sua atividade comercial como uma forma de se relacionar e compartilhar e disseminar seus valores e crenças às pessoas.

Sendo assim, estes indícios devem ser pontos de atenção para os executivos da Empresa, pois contrapõem sua estratégia. Os resultados apresentados na pergunta 1 ainda se tornam mais preocupantes quando se fala de um ano em que a marca Natura foi relançada e os valores reforçados nas comunicações da Natura com todos os públicos, principalmente com colaboradores e Consultoras.

Ainda analisando as respostas coletadas nesta questão, porém agora observando o gráfico VI, percebe-se que grande parte dos fatores que representam a relação da Consultora com a Natura podem ser classificados como intrínsecos. As Consultoras Natura citaram em 55,23% das respostas fatores intrínsecos: satisfação, bem estar, amor prazer, realização, crescimentos, paixão, entre outros. Foram citadas também 36,82% de palavras que representam fatores extrínsecos, como: qualidade, fonte de renda, beleza, lucros, segurança, relação comercial e atendimento.

Oteve-se ainda 7,95% de respostas que não puderam ser classificadas por não representarem nenhum dos dois fatores, como exemplos pode-se citar: “ótima”, “razoável” e “mulher batalhadora”.

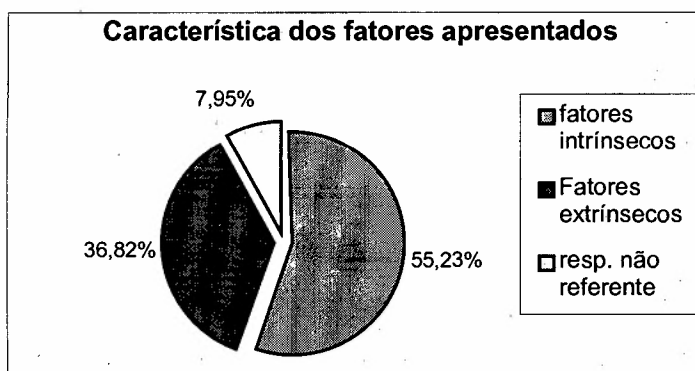


Gráfico VI – Característica dos fatores encontrados na 1ª questão da pesquisa

#### IV.2. Resultados obtidos na 2ª questão:

*“Enumere em ordem de importância de 1 a 5 os fatores que mais impactam na satisfação do seu trabalho como Consultor(a) Natura”*

De 264 questionários respondidos, somente 162 Consultoras Natura preencheram esta resposta, obtendo-se 61,36 % de aproveitamento.

Conforme a tabela I ou gráfico VII, 36,36% dos questionários classificaram o fator “gostar do que faz” com a nota máxima, identificando-o como o fator que mais influencia a satisfação da consultora. Seguido deste fator, aparecem os fatores realização pessoal e fonte de renda, respectivamente.

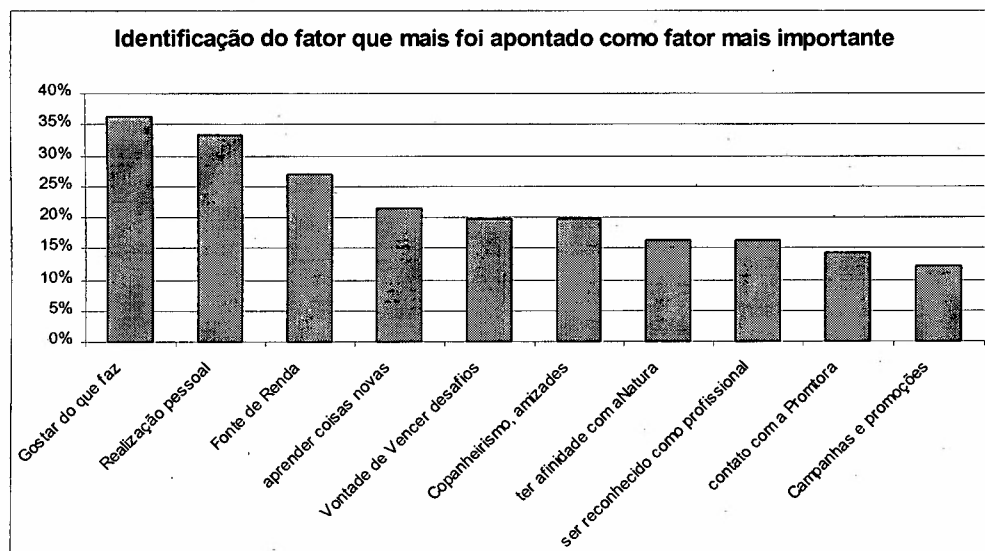


Gráfico VII – Identificação dos fatores classificados com nota máxima de importância no impacto da satisfação da Consultora Natura

De acordo com a mesma tabela, ao observar quais os fatores que mais aparecem como um dos cinco que mais impactam na satisfação o fator fonte de renda é classificado em segundo lugar, ultrapassando a importância do fator “realização pessoal”, ficando atrás somente do fator “gostar do que faz”.



Pode-se interpretar, então, que apesar de não se considerado como segundo fator mais importante, “fonte de renda” na maioria das respostas apareceu como um dos fatores de grande impacto na satisfação da Consultora Natura.

O mesmo ocorre ao determinar peso para os graus de importância, identificando os fatores que mais impactam na satisfação das Consultoras Natura, gráfico VIII. Para determinar esses pesos seguiu-se o seguinte critério: para os fatores identificados como mais importantes e que foram marcados com o número 1 foi atribuída a nota cinco, para os fatores marcado com número 2, foi atribuída da nota 4 e assim por diante.

Estes resultados provavelmente são consequência do fato de um dos negócios das empresas de Venda Direta é a própria atividade de consultoria: essas empresas oferecem muito mais do que a revenda de produtos, oferecem oportunidade de trabalho e integração profissional, econômica e social.

<b>Classificação dos fatores</b>	<b>nota 5</b>	<b>nota 4</b>	<b>nota 3</b>	<b>nota 2</b>	<b>nota 1</b>	<b>sem nota</b>	<b>Presença como um dos 5 fatores mais importantes</b>
<b>Gostar do que Faz</b>	36,36%	17,80%	11,74%	4,17%	9,85%	20,08%	79,92%
<b>Fonte de Renda</b>	26,89%	17,05%	7,95%	8,71%	10,61%	28,79%	71,21%
<b>Realização Pessoal</b>	33,33%	7,20%	8,33%	7,58%	8,33%	35,23%	64,77%
<b>Vontade de Vencer desafios</b>	19,70%	10,98%	12,12%	8,71%	11,74%	36,74%	63,26%
<b>Companheirismo, amizades</b>	19,70%	3,03%	8,33%	11,74%	15,15%	42,05%	57,95%
<b>Aprender coisas novas</b>	21,59%	7,95%	6,82%	11,74%	9,47%	42,42%	57,58%
<b>Afinidade com a Natura</b>	16,29%	6,06%	10,23%	9,47%	10,61%	47,35%	52,65%
<b>Ser reconhecido como profissional</b>	16,29%	4,92%	5,68%	6,06%	18,18%	48,86%	51,14%
<b>Campanhas e promoções</b>	12,12%	3,79%	8,71%	8,33%	11,74%	55,30%	44,70%
<b>Contato com a Promotora</b>	14,39%	3,41%	7,58%	6,82%	10,23%	57,58%	42,42%

Tabela I – Classificação dos fatores que impactam na satisfação da Consultora Natura

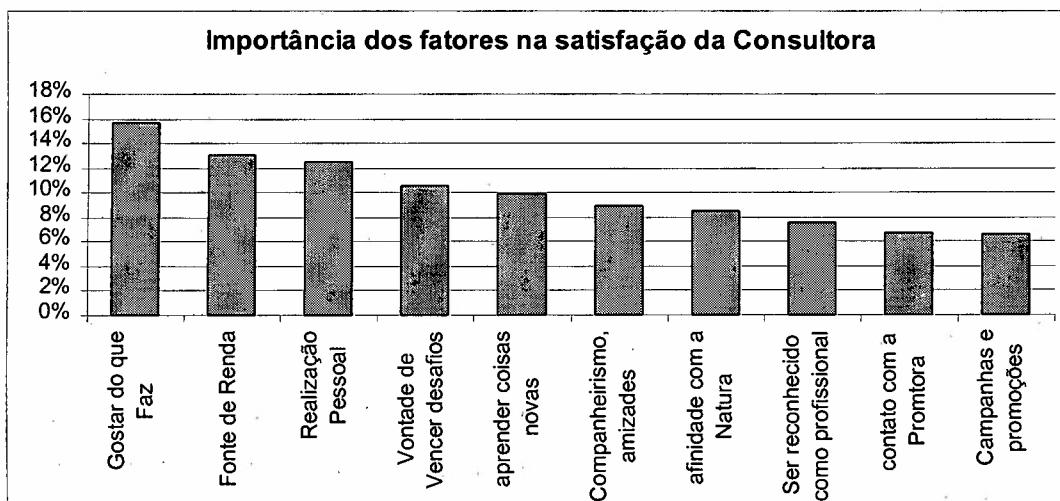


Gráfico VIII – Identificação dos fatores que mais impactam na satisfação da Consultora Natura

Ainda no gráfico VIII, observa-se que dos 5 fatores que mais impactam na satisfação da consultora, somente “Fonte de Renda” é um fator extrínseco, os demais são fatores intrínsecos.

Conforme aparece no gráfico VIII, como resultado desta atribuição de notas, o fator identificado como mais importante para a satisfação é “gostar do que faz”, um fator essencialmente intrínseco.

Classificando os fatores como intrínsecos e extrínsecos percebe-se que as Consultoras Natura identificam os fatores intrínsecos como os que mais influenciam na satisfação delas em relação ao trabalho de Consultoria Natura (gráfico IX ), demonstrando que elas estão intrinsecamente motivadas em relação à atividade.

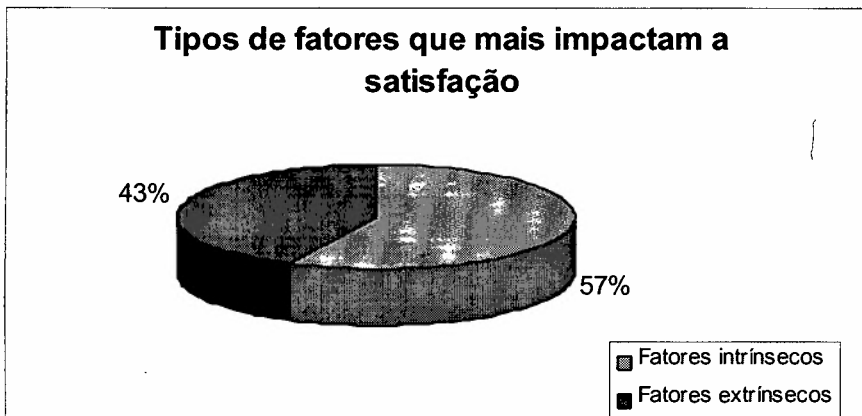


Gráfico IX – Grau de impacto dos fatores intrínsecos e extrínsecos na satisfação das Consultoras Natura

Como conclusão geral desta pergunta, identifica-se que, no geral, a Consultora Natura é intrinsecamente motivada tendo como principais fatores de motivação “gostar do que faz” e “realização pessoal” e que o fator extrínseco “fonte de renda” é extremamente importante para a mesma, pois elas exercem atividade comercial.

#### IV.3. Resultados obtidos na 3ª questão:

*“Enumere em ordem de importância de 1 a 5 os fatores que mais impactam na insatisfação do seu trabalho como Consultor(a) Natura”*

O nível de abstenção na 3ª resposta foi alto, somente 32,58% dos questionários tiveram esta questão preenchida.

A análise preparada para esta questão foi exatamente igual a da questão anterior (2ª questão). Inicialmente identificou-se os fatores que mais foram apresentados como mais importantes na insatisfação das Consultoras (tabela II e gráfico X). Observou-se então quantas vezes cada nota foi atribuída a cada fator.

<b>Classificação dos fatores</b>	<b>nota 5</b>	<b>nota 4</b>	<b>nota 3</b>	<b>nota 2</b>	<b>nota 1</b>	<b>sem nota</b>	<b>Presença como um dos 5 fatores mais importantes</b>
<b>Campanhas e promoções</b>	23,11%	10,23%	7,20%	5,68%	7,20%	46,59%	53,41%
<b>Ser reconhecido como profissional</b>	13,64%	10,23%	4,92%	4,92%	10,23%	56,06%	43,94%
<b>Fonte de Renda</b>	11,36%	5,68%	8,33%	9,09%	8,71%	56,82%	43,18%
<b>Vontade de Vencer desafios</b>	14,39%	8,33%	4,55%	4,92%	9,85%	57,95%	42,05%
<b>Realização Pessoal</b>	10,23%	7,20%	4,92%	4,17%	9,47%	64,02%	35,98%
<b>Companheirismo, amizades</b>	8,33%	3,03%	6,82%	4,17%	9,47%	68,18%	31,82%
<b>Afinidade com a Natura</b>	7,20%	3,41%	3,79%	3,79%	9,47%	72,35%	27,65%
<b>Aprender coisas novas</b>	7,20%	1,89%	2,65%	5,30%	9,47%	73,48%	26,52%
<b>Contato com a Promotora</b>	7,20%	1,14%	4,55%	4,17%	9,09%	73,86%	26,14%
<b>Gostar do que Faz</b>	11,36%	1,89%	1,52%	1,52%	8,71%	75,00%	25,00%

Tabela II – Classificação dos fatores que impactam na insatisfação da Consultora Natura

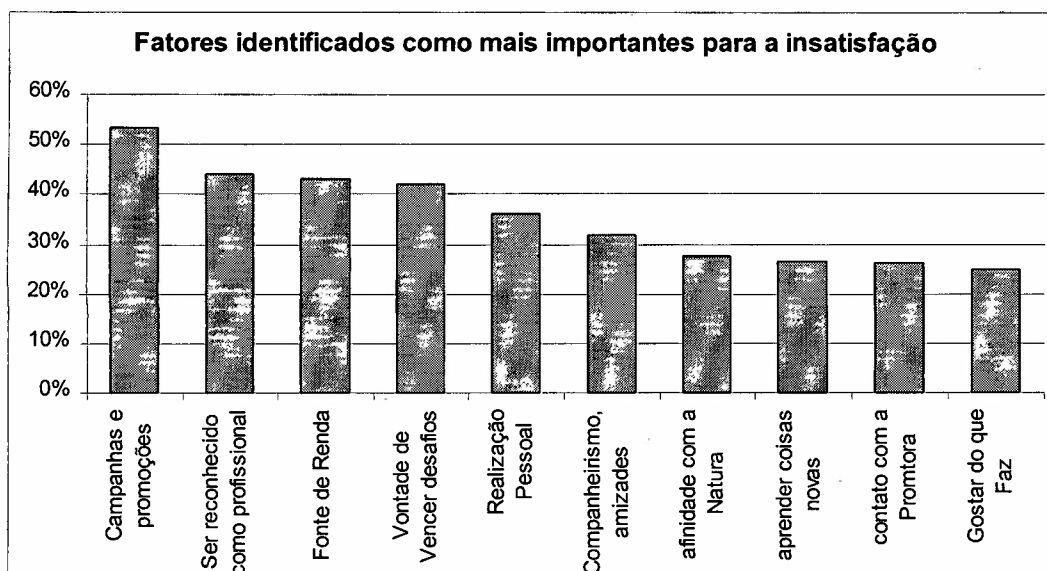


Gráfico X – Identificação dos fatores mais identificados como fatores que mais impactam na insatisfação da Consultora Natura

Em seguida, foram atribuídos pesos para cada uma das notas para avaliar a ordem de importância de cada fator na insatisfação (ver gráfico XI).

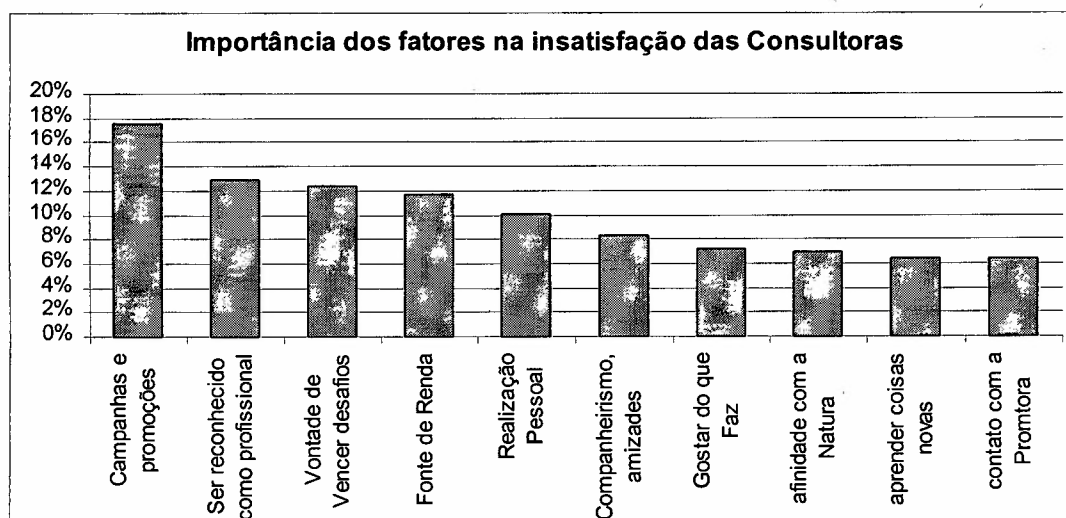


Gráfico XI – Identificação dos fatores que mais influenciam na insatisfação das Consultoras Natura

Por último, os fatores foram classificados e pode-se observar qual o impacto, segundo as Consultoras Natura, dos fatores intrínsecos ou extrínsecos na insatisfação das mesmas (gráfico XII).

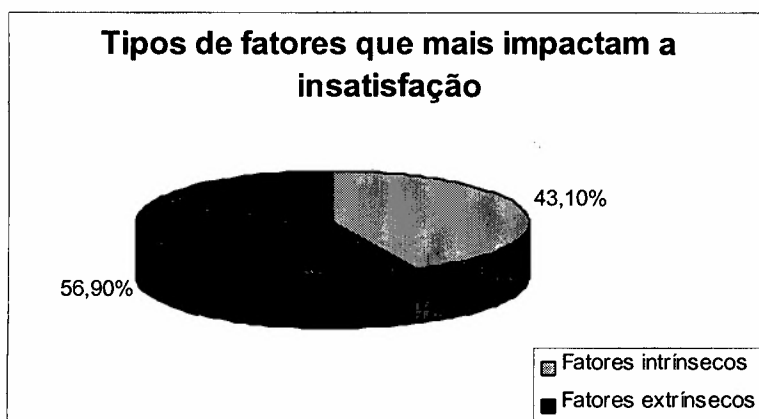


Gráfico XII – Grau de impacto dos fatores intrínsecos e extrínsecos na insatisfação das Consultoras Natura

Ao analisar os gráficos acima que se referem a questão número dois, nota-se grande impacto dos fatores extrínsecos na insatisfação das Consultoras Natura. O que está de acordo com a teoria apresentada na parte teórica deste trabalho.

Dentre os fatores extrínsecos, o que sobressai é o “fator campanhas e promoções”. Os fatores “fonte de renda” e “reconhecimento” também são significativamente citados.

O destaque do fator “Campanhas e promoções”, onde mais de 50% das Consultoras o classificaram como fator mais importante para a insatisfação, deve ser analisado com cuidado, pois pode estar impactando sensivelmente na relação da Consultora Natura com sua atividade. Se este fator não estiver sendo saciado/satisfeito, pode também inibir fatores intrínsecos que fortalecem a satisfação da relação.

#### IV.4. Resultados obtidos na 4ª questão:

*“Descreva a situação em que você mais se sentiu realizado(a) como Consultor(a) Natura”*

A Quarta resposta solicitava que a Consultora citasse qual a situação que mais havia se realizado como consultora Natura, contou com 222 respostas, 84% do total de questionários respondidos.

Essas 222 respostas, apresentaram 31 (trinta e um) diferentes fatores. Os fatores mais citados foram: “contato com cliente”, “visita VIP”, reconhecimento por 15 anos de atividade de Consultoria Natura, e “saber que conseguem fazer muitas vendas”.

No gráfico XIII pode-se verificar quantas vezes que cada um dos principais fatores mais apareceram nas respostas.

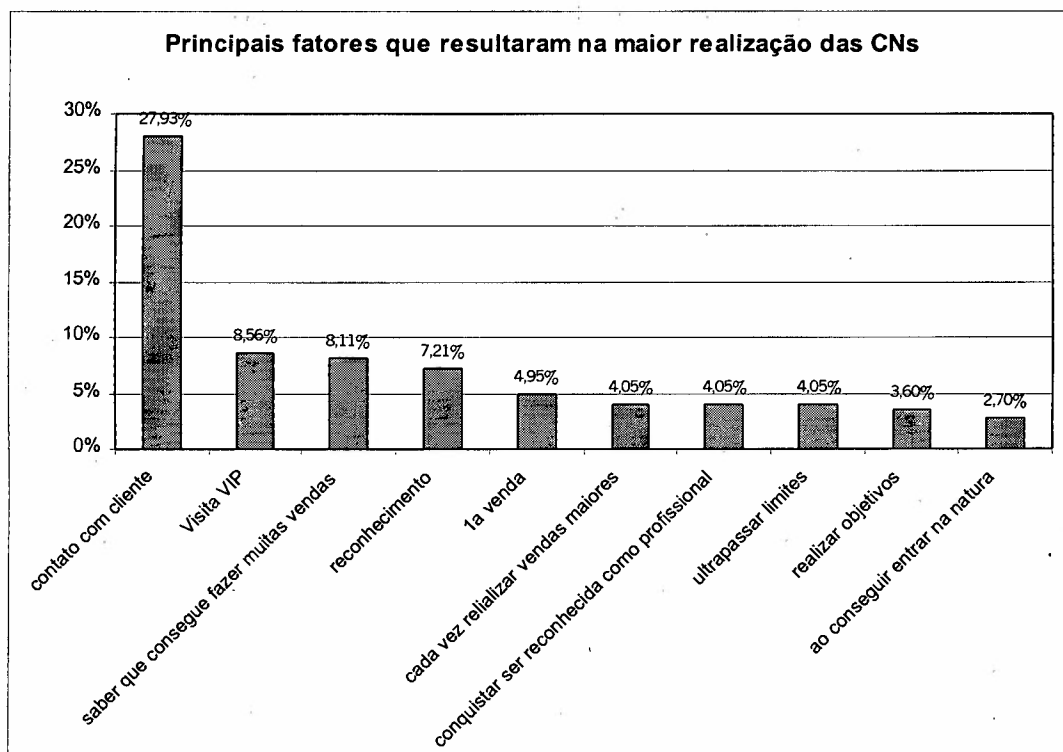


Gráfico XIII – Fatores mais citados como principais motivos da maior realização das Consultoras com seu trabalho.

É importante ainda observar, o destaque que o fator “contato com o cliente” teve nas respostas acima sendo identificado como o fator que mais impactou nas maiores situações de realização das Consultoras Natura.

Este dado é de extrema importância para os executivos da Natura, pois aponta uma grande oportunidade de fortalecer e reforçar a importância da Consultoria Natura no Canal e de investir em materiais e instrumentos que aproximem ainda mais a consultora de seus clientes.

Nesta mesma questão foram apresentados com percentuais também altos, quase que empatados, os fatores “Visita VIP” e “saber que consegue fazer muitas vendas”. Com isso pode-se identificar mais uma oportunidade à Natura: reforçar, em sua comunicação com as Consultoras, a capacidade que as mesmas tem de vencer desafios e realizar grandes vendas, divulgar “casos de Consultoras de sucessos”, que venceram desafios.

A importância dada a “Visita VIP” reforça a necessidade de alteração cuidadosa da estrutura da mesma, uma vez que a mesma não mais comporta o alto número de Consultoras que faz 15 anos cada ano. Ao mesmo tempo em que se for mantida a estrutura atual gera-se uma enorme fila e conseqüentemente alta frustração em relação ao reconhecimento, se for alterado só não gerará alta frustração se conseguir ser tão admirado como é hoje.

Com a classificação dos fatores foi possível observar que em 75% das vezes os fatores intrínsecos que causaram as maiores realizações das Consultoras Natura com seu trabalho. É importante ressaltar que uma das respostas obtidas, o fator “quando as filhas brincam de CN”, não pode ser aproveitada na classificação. Mais uma vez a comparação entre fatores



intrínsecos e extrínsecos estão de acordo com a teoria sobre motivação apresentada neste trabalho.

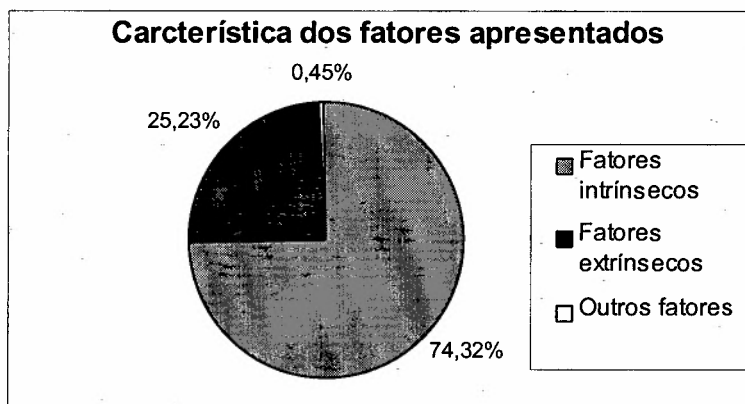


Gráfico XIV – Característica dos fatores encontrados na 4ª questão da pesquisa

#### IV.5. Resultados obtidos na 5ª questão:

***“Descreva a situação que mais te deixou insatisfeito(a) com sua atividade como Consultor(a) Natura”***

Com 45,63% de presença nas respostas das Consultoras Natura, o fator “falta de produtos” foi o que mais se destacou como motivo de maior insatisfação da Consultora com sua atividade (ver gráfico XV).

No mesmo gráfico, pode-se observar que em segundo lugar, apareceu o fator “Promoções”, no entanto o percentual de presença do mesmo nas respostas é muito menor, 19,42%.

Além da presença marcante do fator “Falta de produtos”, é também interessante observar a presença significativa de fatores extrínsecos: os 11 itens mais relevantes são todos de natureza extrínseca.

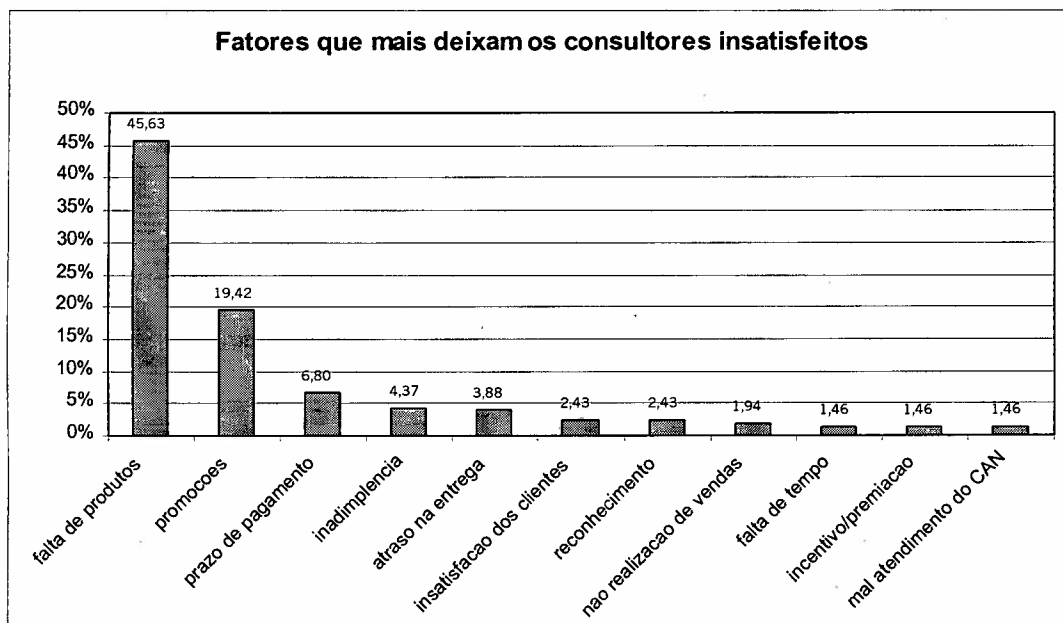


Gráfico XV – Fatores que mais foram citados como causa da situação de maior insatisfação das Consultoras em relação ao trabalho de Consultoria Natura

O grande percentual apresentado nesta questão para os fatores “falta de produtos” e “promoções” reforçado pela importância atribuída a estes fatores

na questão três, requer atenção da Natura. Estes fatores, que tem grande importância para insatisfação das consultoras, são os que mais geraram os maiores momentos de insatisfação das Consultoras. Se os problemas operacionais que resultam nos mesmos forem melhor administrados, provavelmente a insatisfação da consultora Natura diminuirá.

Além disso, conforme observou-se em capítulos anteriores, a não satisfação destes fatores pode estar inibindo o aparecimento e satisfação de fatores extrínsecos que fortalecem a relação. Em última instância, então, a melhor administração destes fatores podem impactar no fortalecimento da relação da Consultora Natura com sua atividade.

A presença marcante dos fatores extrínsecos pode ser observada no gráfico XVI. Este gráfico aponta que 96% dos motivos da maior insatisfação das consultoras são resultados de insatisfação de fatores extrínsecos e que somente 4% são originados por fatores intrínsecos.

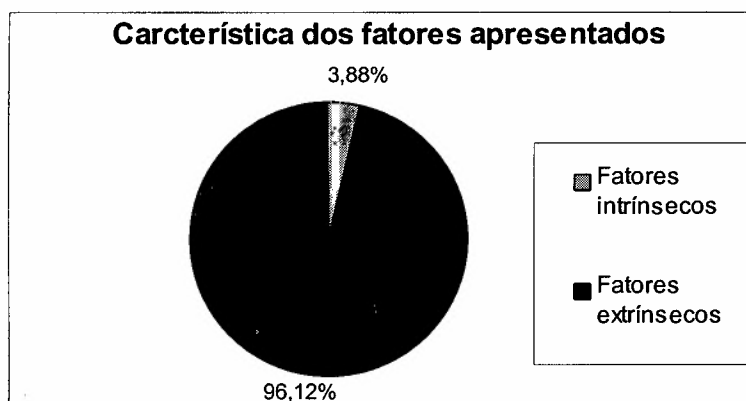


Gráfico XVI – Característica dos fatores encontrados na 5ª questão da pesquisa

#### IV.6. Resultados obtidos na 6ª questão:

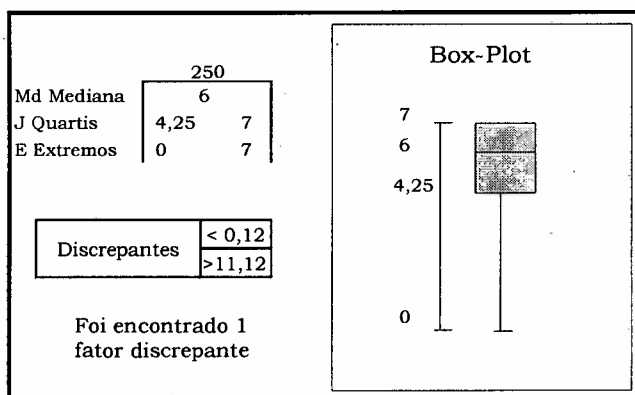
*“Faça um “X” no seu atual grau de motivação para a atividade de Consultoria Natura”*

A 6ª questão procurou identificar o grau de satisfação da Consultora Natura. Para análise desta questão Inicialmente foram identificados algumas medidas estatísticas, entre elas média, mediana, 1º quartil e 3º quartil, que estão descritas na tabela III.

Medida Resumo	Dados
Mínimo	0
1o. Quartil	5
Mediana	6
3o. Quartil	7
Máximo	7
Média	5,47
Desvio Padrão	1,46

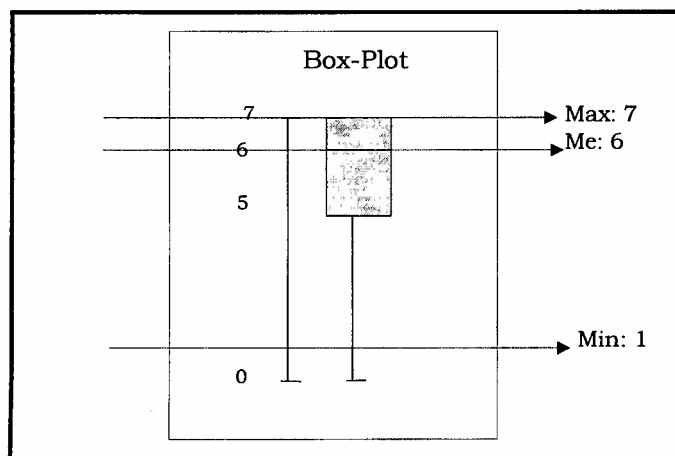
Tabela III – Medidas de resumo da questão 6

Em seguida, optou-se por realizar o Box-Plot referente a essas medidas de resumo para facilitar a visualização da situação e consequentemente a análise da questão (quadro III). Foi identificado, então, e retirado da amostra um fator discrepante e em seguida realizado novo box-plot (quadro IV).



Quadro III – Box-Plot da questão 6: identificação do fator discrepantes

Analisando o quadro IV, observa-se que 50% da amostra se considera com grau de motivação acima de 5 sendo que a mediana aponta um resultado de grau 6 de motivação.



Quadro IV – Box-Plot da questão 6 após retirada de fator discrepante

Além desta análise também foi realizado o gráfico XVII que mostra a frequência de cada um dos graus de satisfação. O grau 7, também grau máximo da questão, foi o que teve maior frequência, aparecendo em 33,20% vezes.

Isso indica que a maioria das Consultoras Natura se consideram altamente motivadas para o trabalho de consultoria Natura e que suas opiniões a respeito não variam muito

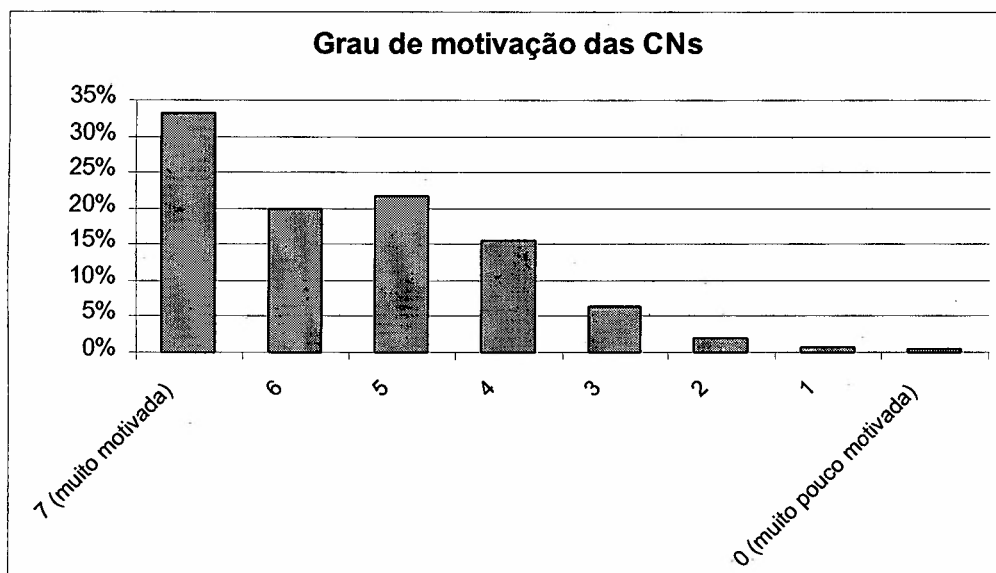


Gráfico XVII – Frequência dos graus de motivação das Consultoras Natura

Com isso pode-se destacar mais uma oportunidade para a Natura: utilizar as consultoras Natura, que são muito comprometidas com a atividade e valorizam a relação com os consumidores, como grande fonte de informação, ou seja, fazer com que as mesmas dêem sugestões e participem, através de pesquisas de decisões da empresa.

#### IV.7. Resultados obtidos na 7ª questão:

*“Resuma em uma palavra o motivo do seu grau de motivação”*

A 7ª questão pode ser classificada como uma questão explicativa da questão anterior. Foi solicitado aos respondentes que resumissem em uma palavra o grau de motivação dos mesmos.

Esta questão foi a que apresentou o maior número de variáveis, ao todo foram citadas 60 diferentes palavras. Conforme observado no gráfico XVIII, não existe um grande destaque a nenhuma das palavras, no entanto as 3 que mais sobressaíram foram: realização, produtos bons e vontade de vencer.

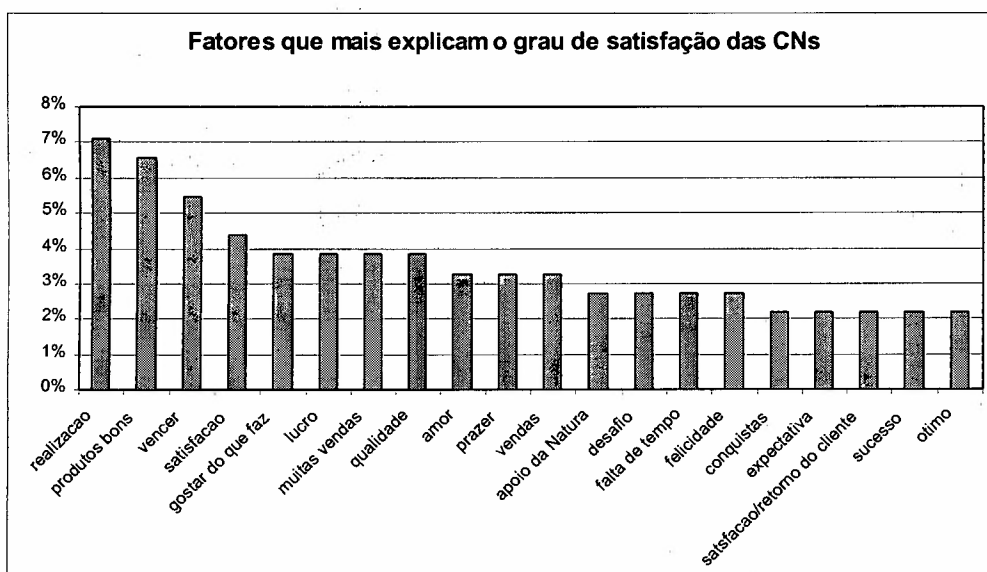


Gráfico XVIII – Frequência dos fatores que estão associados ao grau de satisfação das Consultoras

Ao separar os fatores em extrínsecos e intrínsecos pode-se observar a grande presença de fatores intrínsecos (gráfico XIX). É importante salientar que 6% dos fatores não puderam ser classificados.

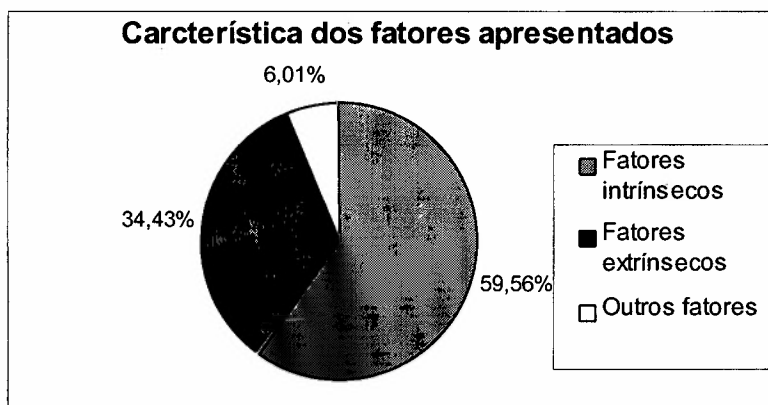


Gráfico XIX – Classificação dos fatores encontrados na questão 7

Esta questão reforça a conclusão da questão anterior que identifica a oportunidade da Natura utilizar-se da opinião da Consultora para tomar decisões, principalmente aos fatores que se referem a qualidade dos produtos e a realização da mesma em relação a atividade.



#### IV.8. Resultados obtidos na 8ª questão:

*"Faça um 'X' no seu atual grau de insatisfação para a atividade de Consultoria Natura"*

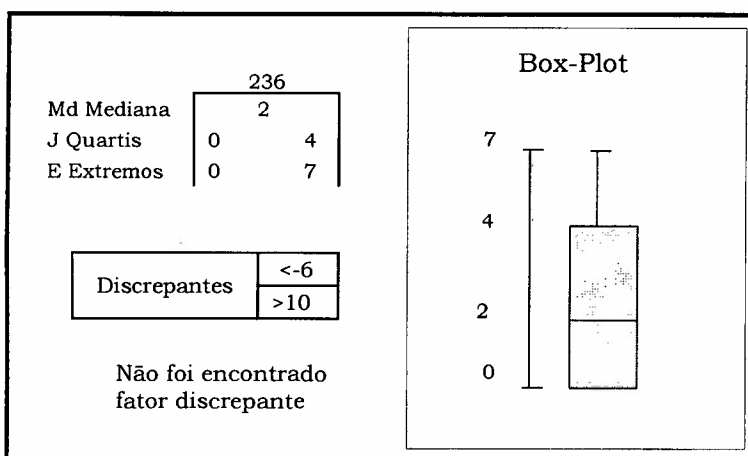
Tendo as mesmas características que a 6ª questão, a 8ª questão também foi baseada em tabelas e gráficos estatísticos. É importante no entanto ressaltar, que esta questão foi a que teve menor de respostas - somente 11% dos respondentes a preencheram.

Para análise da questão, inicialmente foram encontrados algumas medidas estatísticas como a média e a mediana (tabela IV). Em seguida foi construído o Box-plot (quadro V).

No quadro em que o Box-plot é exposto, pode-se notar que grande partes das respostas se concentra entre as notas 0 e 4 identificando que as Consultoras Natura acreditam que sua insatisfação é muito baixa.

Medida Resumo	Dados
<b>Mínimo</b>	0
<b>1o. Quartil</b>	0
<b>Mediana</b>	2
<b>3o. Quartil</b>	4
<b>Máximo</b>	7
<b>Média</b>	2,36
<b>Desvio Padrão</b>	2,12

Tabela IV – Medidas de resumo da questão 8



Quadro V – Box-Plot da questão 8

No gráfico XX pode-se observar a frequência de cada um dos graus de insatisfação. Com análise nestes dados também é possível concluir que as consultoras se consideram muito pouco insatisfeita.

Por outro lado, importante notar que o segundo grau de insatisfação que tem maior frequência é o 4, grau com isso se pode concluir que os fatores que geram insatisfação, podem estar impactando um pouco a relação entre a Consultora e sua atividade.

Ao se comparar os resultados desta questão com os resultados obtidos na questão 6, nota-se que existe menos unanimidade em relação a insatisfação do que em relação à satisfação, ou seja, enquanto as consultoras Natura se consideram extremamente satisfeitas em relação a atividade, algumas também se consideram insatisfeitas.

Essa comparação identifica mais uma vez oportunidade para a Natura rever os processos internos e diminuir a presença negativa dos fatores que geram alto grau de insatisfação, como falta de produtos e promoções.

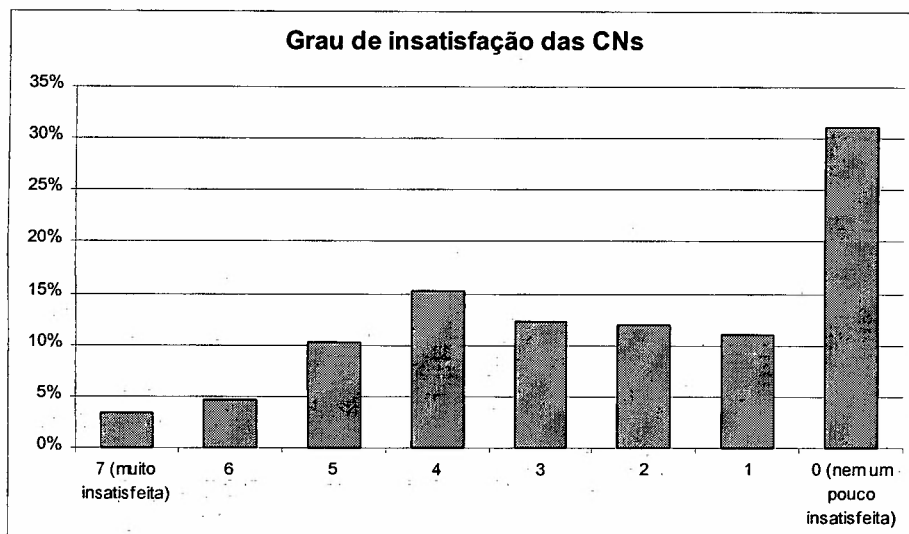


Gráfico XX – Frequência dos graus de insatisfação das Consultoras

Um ponto que se destaca na pesquisa é alto percentual de não respostas desta questão. Entre os fatos que podem ter contribuído estão: a presença das promotoras, dificuldade no entendimento da questão e posição da questão no final do questionário. Porém, não fica claro qual o motivo de tal índice de omissão de respostas.

#### **IV.9. Resultados obtidos na 9ª questão:**

*“Resuma em uma palavra o motivo do seu grau de insatisfação”*

A nona e última questão a ser apresentada, representa o motivo da insatisfação das Consultoras. Apesar de ser relacionada com a questão anterior que teve o menor número de resposta, esta questão apresentou um número mediano de respostas, 48,86%.

A comparação do número de respostas desta duas questões pode identificar que as consultoras sentem necessidade de expressar os problemas que enfrentam.

Assim como outras questões que abordam a insatisfação das Consultoras, o gráfico XXI apresenta o fator “Falta de produtos” como grande destaque da insatisfação das Consultoras, seguido bem longe pelos fatores “prazo de pagamento” e “desatenção”, respectivamente.

É importante observar o aparecimento nesta resposta aberta do fator “desatenção”. Este fator pode ser consequência do crescimento da Natura e consequentemente dos setores, coordenados pela Promotoras de Vendas. Como o crescimento dos setores as Promotoras não conseguem mais atender e dar a atenção necessária a todas as consultoras, ou melhor não conseguem, por si só, segmentar seu grupo identificando qual as Consultoras que necessitam mais atenção e qual o vínculo que deve ser estabelecido com cada uma.

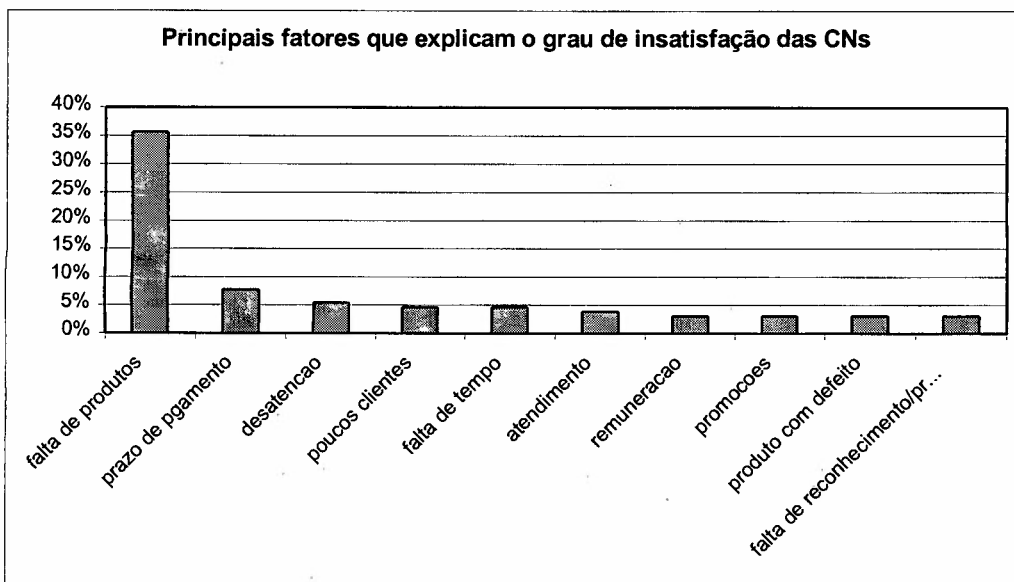


Gráfico XXI – Frequência dos fatores que estão associados ao grau de insatisfação das Consultoras

Ainda neste gráfico pode-se observar que os principais fatores que explicam a insatisfação das Consultoras são extrínsecos. Isso também é apresentado no gráfico XXII que mostra a frequência de aparecimento de fatores extrínsecos e intrínsecos.

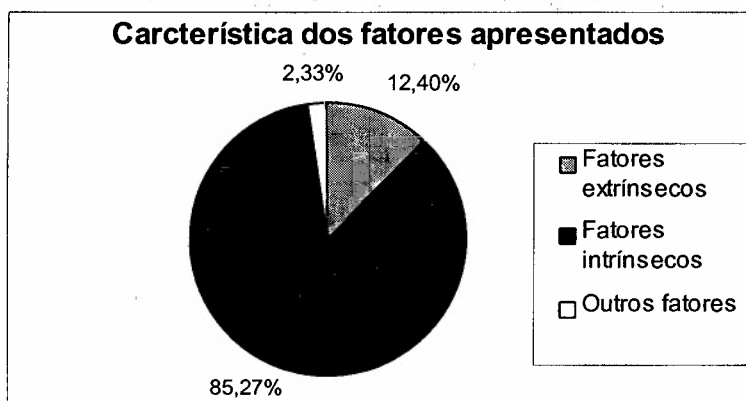


Gráfico XXII – Classificação dos fatores encontrados na questão 9

## **V. CONCLUSÃO FINAL**

Ao analisar os dados obtidos junto à amostra estudada, e principalmente ao comparar os resultados obtidos nas questões um e dois, quatro e cinco ou sete e nove, observa-se que os fatores que interferem na motivação das Consultoras são diferentes dos fatores que impactam na sua insatisfação. Na maioria das vezes, os primeiros podem ser classificados como fatores intrínsecos, enquanto os segundos como extrínsecos.

Estes dados reforçam o referencial teórico deste estudo - a teoria da motivação e higiene formulada por Herzberg que diz que os fatores que geram satisfação (fatores intrínsecos) são diferentes dos fatores que geram insatisfação (fatores extrínsecos) e que os fatores intrínsecos quando atendidos geram satisfação e quando não atendidos geram não satisfação, enquanto os fatores extrínsecos quando atendidos não geram satisfação e quando não atendidos geram insatisfação.

A identificação do fator “fonte de renda” como um dos fatores que mais impacta na motivação das consultoras, conforme já abordado na análise da questão 2, somente reforça a importância da atividade como uma forma de integração social e econômica na sociedade.

Um aspecto que chama atenção na análise da pesquisa é alteração de comportamento das Consultoras diante respostas abertas e fechadas.

Nas respostas abertas fica evidente que as Consultoras Natura são intrinsecamente motivadas, os percentuais de fatores intrínsecos citados variaram entre 60% e 75%, enquanto os fatores extrínsecos alcançaram os percentuais de 25% e 34%.

Por outro, lado nas perguntas fechadas, obteve-se um resultado não tão explícito, deixando os fatores intrínsecos por uma pequena diferença na liderança, os fatores intrínsecos receberam um peso de 57% enquanto os extrínsecos 43%.

Uma explicação para a diferença destas respostas pode ser o fato de que alguns fatores muito presentes nas respostas abertas, como “contato com o cliente”, não foram explicitados nas questões fechadas.

De qualquer maneira, ambos os tipos de perguntas apontam os fatores intrínsecos como os mais importantes na determinação da satisfação das Consultoras.

As questões que abordam a insatisfação, questões 3, 5 e 9, identificam que os fatores que influenciam a insatisfação são em sua maioria fatores extrínsecos.

O fator “falta de produtos” apareceu, em enorme destaque, como causador de insatisfação das consultoras, sendo listado em 45,60% das respostas da questão 5 e em 30% das respostas da questão 9. Ainda como geradores da insatisfação das Consultoras foram citados com bastante frequência os fatores: promoções, prazo de entrega e prazo de pagamento.

Com estes dados pode-se concluir que alguns problemas operacionais da Natura estão impactando sensivelmente a sua relação com as Consultoras. Ao resolver o principal fator, “falta de produtos”, a Natura poderá contribuir positivamente não só para a diminuição da insatisfação de suas consultoras, como também para a criação de ambiente favorável ao aparecimento dos fatores motivacionais das consultoras em relação a atividade. Como foi visto no estudo teórico sobre motivação, a não satisfação de fatores extrínsecos pode inibir o aparecimento de fatores motivacionais.

O destaque do fator “contato com os clientes” na questão quatro, aponta oportunidade para os Executivos Natura reforçarem ao Canal a importância da atividade Consultoria Natura para o consumidor, como o mesmo vê a Consultoria Natura como um diferencial, e de rever os materiais e instrumentos que aproximem a consultora de seus clientes - hoje apesar de existentes, estes materiais são muito pouco utilizados, talvez estes materiais não sejam percebidos pelas Consultoras como instrumentos que fortalecem a sua relação com o consumidor ou estejam sendo mal divulgados/comunicados para o canal. úteis para exista .

Conforme observado na análise dessa mesma questão, a Natura também deve reforçar, em sua comunicação com as Consultoras, a capacidade que as mesmas tem de vencer desafios e realizar grandes vendas – a Natura deve identificar cases de sucesso entre as consultoras e os explorar através de forte comunicação e reconhecimento.

Nesta mesma questão foi apresentado com percentual também importante, o fator “Visita VIP” o que identifica que este reconhecimento tem muita importância para as Consultora.

Devido ao grande crescimento conquistado pela Natura e seu alto índice de retenção do canal, hoje, a Natura enfrenta dificuldades em reconhecer todas as consultoras que devem ser reconhecidas com Visita VIP. A Natura obrigatoriamente deverá realizar revisão total de tal reconhecimento para não cair no descrédito das consultoras. Porém, como o reconhecimento atual tem grande valor para as Consultoras, a revisão deve ser realizada com muito cuidado, pois não deve diminuir seu valor.



Usando-se o teste de comprovação da hipótese de dependência, qui quadrado, analisou-se a relação existente entre característica dos fatores que geram satisfação e o tempo de casa e a produtividade das consultoras.

As conclusões identificadas foram que não existe dependência entre a característica dos fatores que geram satisfação e tempo de casa das Consultoras, mas que existe dependência destes mesmos fatores em relação a produtividade das Consultoras.

Segundo este teste, as consultoras com produtividade acima de cinco mil pontos por ano, uma média de 295 pontos por ciclo, identificam fatores extrínsecos como fatores que mais geraram satisfação em relação à atividade. Possível explicação para tal dependência é que talvez a participação da renda com atividade de Consultoria Natura na renda total destas Consultoras seja muito significativa, fazendo com que o fator “fonte de renda” se destaque dos demais.

O pequeno aparecimento de fatores diretamente relacionados com crenças e valores da empresa e a pequena importância dada ao fator “valores e crenças Natura” nas questões fechadas, demonstra que a comunicação da empresa não tem sido efetiva na divulgação de tais conceitos.

Esse é um ponto crítico para a Natura, principalmente quando identificado em um ano em que tais valores foram resgatados e reforçados, pois a disseminação de tais valores e crenças é o cerne da estratégia da empresa que busca mais do que vender produtos, busca disseminar e compartilhar idéias.

Desta forma, é importante que os executivos da Natura estejam atentos a tal fato, revejam e reforcem a estratégia de comunicação de crenças e valores para o canal. Provavelmente, o entendimento de tais conceitos fortaleça a

relação existente e atraia consultoras que desejam compartilhar os ideais Natura, esteja portanto mais motivadas para a atividade ou relação e portanto tenham desempenhos melhores, agreguem para os consumidores e finalmente estabeleçam relações próximas com consumidores que também desejam compartilhar tais ideais.

Devido ao grande vínculo existente entre as Consultoras e a Natura, identifica-se também a oportunidade da Natura utilizar a própria Consultora como fonte de informações, ou seja, incentivar mais a participação da consultora para melhoria da Natura, desde sugestões de criação de novos produtos e de melhoria de produtos, como participação em pesquisas de serviços e material de apoio ao Canal.

Divulgar idéias de Consultoras que foram aproveitadas pela empresa e criar a figura de ombudsman, além de incentivar a participação talvez seja uma forma de reforçar as Consultoras a importância e a atenção que a Natura dá as mesmas.

O maior elo entre a Natura e o seu canal é a Promotora de Vendas, assim se torna necessário estabelecer uma relação positiva e harmoniosa entre elas e as Consultoras Natura. Devido ao grande número de consultoras em cada setor, hoje as Promotoras de Vendas sentem dificuldades de estabelecer uma forte e próxima relação com cada uma das consultoras, como acontecia quando a empresa era menor.

Diante disso, existe uma oportunidade da empresa criar um questionário que identifique as expectativas de cada Consultora Natura que inicia em relação a atividade de Consultoria e à Natura, ou seja, que faça com que a Natura e a Promotora conheça os motivos que levaram cada uma das Consultoras a revender produtos Natura e a expectativa das mesmas em relação a nova atividade, e o utilizar para fortalecer e estreitar as relações.

Com esta informação, as Promotoras de Venda , que coordenam grupos muito grandes de consultoras, poderão segmentar suas consultoras e melhor direcionar a comunicação com cada consultora, estabelecendo mais próximo e personalizado.

Como conclusão geral do estudo, observa-se que as Consultoras realmente estão intrinsecamente motivadas em relação a atividade de Consultoria e que se consideram muito motivada. No entanto, existem fatores operacionais na Natura muito presentes na insatisfação das mesmas que podem interferir na motivação, inibindo-a. Entre estes fatores se destacam: falta de produtos, promoções, campanhas.

Como continuidade deste trabalho, sugere-se a aplicação de um questionário mais fechado que utilize os termos mais apresentados nesta pesquisa em consultoras Natura que revendem produtos de outras empresas procurando identificar as diferenças da relação existente entre essas Consultoras e a Natura e as outras empresas e em relação a atividade de consultoria e a revenda simples de produtos.

Outro interessante estudo, que não fazia parte do escopo desta análise, mas que pode auxiliar a construção da estratégia de relacionamento da empresa com o seu Canal, é identificar como que a relação Natura-Canal vem se alterando com tempo, se ela vem se enfraquecendo ou se fortalecendo.

## **VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARAÚJO, M & SAICALI, D. Venda Direta, Desafios e tendências. 2000.

Endereço eletrônico: <http://www.domus.org.br>

BARTLETT, R. C. *The Direct Option*. Ed. Texas: Texas A & University Press, 1994.

BERGANIMI, C. W. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1973.

\_\_\_\_\_. *A difícil Administração das Motivações*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: EAESP/FGV, v. 38, n. 1, p. 6 –17, jan/mar, 1973.

\_\_\_\_\_. *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. *Motivação nas Organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOVET, E. D. *The Dymanics of Business Motivacion*. London: Clear-Hume Press, 1963.

GALLERMAN, S. W. *Motivação e Produção*. São Paulo: Editora Melhoramentos, 1976.

CHUNG, K. H. *Motivacional Theories and Practuces*. Ohio: GRID, 1977.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Normas para apresentação de monografias*. São Paulo: EAESP/FGV, 1999.

HAMPTON, D. Conceitos de Comportamento na Administração. São Paulo: EPU – Editora Pedagógica e universitária LTDA, 1973.

\_\_\_\_\_. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HERZBERG, F. et al. *Motivation to Work*. 2° ed. New York: John Wiley & Sons Inc, 1964.

HERZBERG, F. *Novamente como é que se faz para Motivar Funcionários*. USA: Biblioteca Harvad de Administração de Empresas, v. 1 n. 13, 1975.

KOHN, A. *Por Que os Planos de Incentivo não Funcionam*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: EAESP/FGV, v.35, n. 6, p. 12 – 19, nov/dez, 1995.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. 4° ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LA FEDERACIÓN MUNDIAL DE ASOCIACIONES DE VENTAS DIRECTAS. *Venta Directa, Un documento de discusión*. 1999. Endereço eletrônico: <http://www.wfdsa.org/pposspanish>

LAWLER III, E.E. *Motivation in Work Organizations*. Ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

LEBOYER, C. L. *A crise das Motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MARKS, W. *Marketing de Rede: O guia definitivo do MLM – multi-level Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996.

MARTINS, G. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MASLOW, A. M. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers, 1970.

McGREGOR, D. *Motivação e Liderança*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1973.

McKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

MURRAY, E. J. *Motivação e Emoção*. 4ªed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1964.

NATURA. *Sinais do Tempos, Sinais de Vida - livro comemorativo dos 25 anos de Natura*. 1994.

\_\_\_\_\_. *Ser Natura colaborador especial 30 anos*. 1999.

\_\_\_\_\_. *Uma Experiência Natura*. 2000.

\_\_\_\_\_. Nossa história. 2000. Endereço eletrônico:  
[http://www.natura.net/port/universo/institucional/nossa\\_historia](http://www.natura.net/port/universo/institucional/nossa_historia)

NEGROPONTE, N. *A Vida Digital*. São Paulo: Companhia das letras, 1995.

NICHOLS, R. *Successful Network Marketing: for the 21<sup>st</sup>. Century*. 1<sup>st</sup>. Ed. United States of America: OasisPress, 1995.

OLIVER, R.L. *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*. Ed. United States of America: McGraw-Hill, 1996.

PAVLOV, I. P. *Reflexos Condicionados e Inibições*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1972.

RATTNER, H. *Revista de Administração de Empresas*. v. 6, n. 19, 1966.

SKINNER, B. F. *Ciência e Comportamento Humano*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 1989.

\_\_\_\_\_. *O mito da Liberdade*. Rio de Janeiro: Bloch, 1971.

SCOTT, G. G. *Success in Multi-level Marketing*. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

## **ANEXO I – QUESTRIONÁRIO DA PESQUISA**

### **Motivos da Satisfação e insatisfação das Consultoras Natura**

Data:

Código de CN:

1. Enumere em ordem de importância de 1 a 5 os fatores que mais impactam na satisfação do seu trabalho como Consultor(a) Natura:

- Realização Pessoal
- Fonte de renda
- Gostar do que faz, ter prazer com a própria atividade
- Vontade de vencer desafios, capacidade de ultrapassar seus limites
- Aprender coisas novas
- Contato com a Promotora
- Companheirismo, amizade ou contato com outras consultoras e clientes
- Ser reconhecido como profissional
- Campanhas e promoções

2. Enumere em ordem de importância de 1 a 5 os fatores mais impactam na insatisfação do seu trabalho como Consultora Natura:

- Falta de realização Pessoal
- Fonte de renda
- Não Gostar do que faz, não ter prazer com a própria atividade
- Não conseguir ultrapassar os limites ou vencer desafios
- Aprender coisas novas
- Contato com a Promotora
- Falta de companheirismo, Amizade ou contato com outras consultoras e clientes
- Não ser reconhecido como profissional
- Não ganhar campanhas e promoções

3. Descreva a situação em que você mais se sentiu realizado(a) como Consultor(a) Natura:

---

---

---

---

4. Descreva a situação que mais te deixou insatisfeita com sua atividade como Consultora Natura:

---

---

---

---



5. Identifique abaixo, qual o seu atual grau de motivação para a atividade de Consultoria Natura?

0	1	2	3	4	5	6	7
Muito							Muito motivada
Pouco motivada							

6. Explique a sua resposta acima (o Porquê)?

---

---

---

7. Identifique a baixo, qual o seu atual grau de insatisfação para o trabalho de consultoria Natura?

0	1	2	3	4	5	6	7
Muito							nem um pouco
insatisfeita							insatisfeita

8. Explique a sua resposta acima (o Porquê)?

---

---

---

## **ANEXO II - TABULAÇÃO DAS QUESTÕES ABERTAS DA PESQUISA**

- 1ª Questão: Palavras citadas

Palavra	Freq.	Palavra	Freq.	Palavra	Freq.
amizade	7,11%	lucros	1,26%	comércio	0,42%
qualidade	7,11%	segurança	1,26%	conquista	0,42%
satisfação	7,11%	simpatia	1,26%	contentamento	0,42%
parceria	5,86%	verdade	1,26%	cumplicidade	0,42%
confiança	5,02%	carisma	0,84%	desempenho	0,42%
beleza	4,60%	comunicação	0,84%	fidelidade	0,42%
bem estar	4,60%	consultoria	0,84%	identidade	0,42%
amor	3,77%	felicidade	0,84%	informação	0,42%
prazer	2,93%	início	0,84%	maravilhoso	0,42%
respeito	2,93%	natureza	0,84%	mulher batalhadora	0,42%
afinidade	2,51%	relação comercial	0,84%	necessidade	0,42%
companheirismo	2,51%	sinceridade	0,84%	novidade	0,42%
conhecimento	2,09%	sucesso nas vendas	0,84%	profissionalismo	0,42%
fonte de renda	2,09%	trabalho	0,84%	razoável	0,42%
ótima	2,09%	tudo	0,84%	reciprocidade	0,42%
realização	2,09%	vínculo	0,84%	renascer	0,42%
compromisso	1,67%	alegria	0,42%	responsabilidade	0,42%
crescimento	1,67%	alto astral	0,42%	vaidade	0,42%
dedicação	1,67%	amigo	0,42%	vendas	0,42%
paixão	1,67%	atendimento	0,42%	vida	0,42%
boa	1,26%	atualização	0,42%	vontade de vencer	0,42%
desafio	1,26%	auto estima	0,42%		

• 4ª Questão: fatores citados

Fato gerador da maior realização	freq.	Fato gerador da maior realização	freq.
contato com cliente	27,93%	sonhos	1,80%
Visita VIP	8,56%	treinamentos	1,80%
saber que consegue fazer muitas vendas	8,11%	vontade de prosperar	1,80%
reconhecimento	7,21%	amizade com CNs	1,35%
1a venda	4,95%	atenção da natura ao Consumidor	0,45%
cada vez realizar vendas maiores	4,05%	conhecer as qualidades	0,45%
conquistar o fato de ser reconhecida como profissional	4,05%	contato com GV	0,45%
ultrapassar limites	4,05%	contato com PV	0,45%
realizar objetivos	3,60%	crescimento junto	0,45%
ao conseguir entrar na natura	2,70%	estar entre as 20 mais	0,45%
contato com pessoas (clientes e consultoras)	2,70%	poder ajudar a familia	0,45%
estar entre as 10 mais	2,25%	qualidade dos produtos	0,45%
participar de EN	2,25%	quando as filhas brincam de CN	0,45%
atenção que a Natura dá as CNs	1,80%	quando pessoas olham com admiração pq sou CN	0,45%
lucro	1,80%	realização pessoal	0,45%
ser empreendedor	1,80%	ter oportunidade	0,45%

- 5ª Questão: fatores citados

Fator	Freq.	Fator	Freq.
falta de produtos	45,63 %	limite de crédito	0,97%
promoções	19,42 %	juros	0,97%
prazo de pagamento	6,80%	pouco lucro	0,97%
inadimplência	4,37%	preços	0,97%
atraso na entrega	3,88%	clientes	0,49%
insatisfação dos clientes	2,43%	devolução de produtos	0,49%
reconhecimento	2,43%	falta de atenção da PV	0,49%
não realização de vendas	1,94%	falta de companheirismo	0,49%
falta de tempo	1,46%	finalização da linha profissional	0,49%
incentivo/premiação	1,46%	lojas que vendem	0,49%
mal atendimento do CAN	1,46%	pedido mínimo	0,49%
material de apoio	1,46%		

- 7ª Questão: fatores citados

Fator	Freq.	Fator	Freq.	Fator	Freq.
realização	7,10%	amizade	1,64%	crescimento	0,55%
produtos bons	6,56%	aprendizagem	1,64%	determinação	0,55%
vencer	5,46%	perspectiva	1,64%	dificuldade	0,55%
satisfação	4,37%	ambição	1,09%	EN	0,55%
gostar do que faz	3,83%	confiança	1,09%	entusiasmo	0,55%
lucro	3,83%	contato com PV	1,09%	esperança	0,55%
muitas vendas	3,83%	contato com o cliente	1,09%	garra	0,55%
qualidade	3,83%	inovação	1,09%	honestidade	0,55%
amor	3,28%	motivação	1,09%	início	0,55%
prazer	3,28%	progresso	1,09%	insegurança	0,55%
vendas	3,28%	relacionamento	1,09%	necessidade	0,55%
apoio da Natureza	2,73%	trabalho	1,09%	novos horizontes	0,55%
desafio	2,73%	aceitação	0,55%	prosperidade	0,55%
falta de tempo	2,73%	agradecimento	0,55%	ser empreendedor	0,55%
felicidade	2,73%	ajudar em casa	0,55%	ser reconhecida	0,55%
conquistas	2,19%	alegria	0,55%	seriedade	0,55%
expectativa	2,19%	beleza	0,55%	superação	0,55%
satisfação/retorno do cliente	2,19%	compromisso	0,55%	transparência	0,55%
sucesso	2,19%	coragem	0,55%	valorização	0,55%
ótimo	2,19%	crer	0,55%		

- 9ª Questão: fatores citados

Fator	Freq.	Fator	Freq.
falta de produtos	35,66%	atraso na entrega	1,55%
prazo de pagamento	7,75%	vontade de vencer	0,78%
desatenção	5,43%	treinamentos e curso	0,78%
poucos clientes	4,65%	relação com PV	0,78%
falta de tempo	4,65%	prazer	0,78%
atendimento	3,88%	natural	0,78%
remuneração	3,10%	investimento	0,78%
promoções	3,10%	incompreensão	0,78%
produto com defeito	3,10%	falta de companheirismo	0,78%
falta de reconhecimento/premiação	3,10%	dificuldade inicial	0,78%
desrespeito	3,10%	crise	0,78%
satisfação	2,33%	chateada	0,78%
limite de crédito	2,33%	cansaço	0,78%
insegurança	2,33%	atraso no Ser Natura	0,78%
preço	1,55%	amostras	0,78%
inadimplência dos clientes	1,55%		