

DO CANAL DE VENDAS DIRETAS AO SUPORTE À RESPONSABILIDADE AMBIENTAL: O CASO DA NATURA

FROM DIRECT SALES CHANNEL TO ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY:
THE CASE OF NATURA

MARCOS NAHMIA DA CRUZ¹ | IRENE RAGUENET TROCCOLI²

RESUMO

No Brasil, as vendas diretas são canal de distribuição relevante, entre outros motivos devido à afinidade com a cultura de relacionamento e ao subemprego. Neste cenário, destaca-se a Natura, terceira colocada dentre as 100 maiores empresas mundiais dedicadas a este tipo de vendas, e cuja filosofia empresarial caracteriza-se por compromisso com as responsabilidades social e ambiental. Nesta pesquisa, utilizou-se o método indutivo e a abordagem qualitativa, com as finalidades descritiva e explicativa. Os meios utilizados foram o bibliográfico, o documental a pesquisa de campo e o estudo de caso. Este artigo verifica até que ponto a atuação do canal de vendas diretas da Natura, no momento de sua interface com o consumidor final, endossa o posicionamento de marketing da empresa para com a responsabilidade ambiental. Tendo concluído que o consumidor final não percebe este endosso, limitações do método são colocadas e futuros estudos são propostos.

Palavras-chave: Venda direta; Natura; Responsabilidade ambiental.

ABSTRACT

In Brazil, direct sales are an important distribution channel, among other reasons because of the strong local relationship culture and of underemployment. Natura, placed third among the 100 largest companies in the world dedicated to this type of sales, and a company with a strong commitment to the environment, plays an important role in this scenario. In this research, we used the inductive method and the qualitative approach with descriptive and explanatory purposes. The means used were bibliographical, documentary field research and case study. This article examines whether the direct sales force of Natura, at the time of its interface with the end consumer, stresses the company's Marketing position upon endorsing its involvement with environmental responsibility. The final conclusion that this endorsement is not observed by final consumers is followed by the presentation of the limitations of the method, and future studies are proposed.

Keywords: Direct sales; Natura; Environmental responsibility.

Data de submissão: 17/04/2013. Data de aceite: 13/12/2014. Data de publicação: 10/03/2015

¹ Possui graduação em Letras com habilitação em Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Pará e Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Estácio de Sá. Graduado também em Jornalismo e Especialista em Língua Portuguesa.

² Possui doutorado e mestrado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, e graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. É professora do Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá e membro do corpo editorial da revista acadêmica Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, da UFF.

1 INTRODUÇÃO

O canal, segundo Rosenbloom (2002), é tratado como uma das áreas mais importantes da tomada de decisão gerencial de marketing. Para este autor, canal consiste na organização contratual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição.

Segundo Kotler e Armstrong (2000), o canal de Marketing pode ser direto ou indireto, com o primeiro consistindo em um produtor que vende diretamente ao consumidor final, sem intermediários, e o segundo referindo-se aos canais que possuem intermediários entre produtor e consumidor. Dessa forma, os revendedores diretos ou os prestadores autônomos de produtos são considerados canais de vendas diretas, segundo Carvalho Junior (2006), conforme fazem vendas diretas de produtos ou de serviços, agindo em nome próprio ou em nome de uma empresa, por meio da interação face a face.

A World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA, 2011) concebe venda direta como venda de produtos e de serviços pessoal e diretamente ao consumidor em suas residências, em seu local de trabalho ou em outros lugares que não sejam o estabelecimento comercial físico. Esse tipo de venda é geralmente efetuado por meio de explicação e ou de demonstração pessoal feita por um canal de venda direta, chamado revendedor direto autônomo.

O sistema de vendas havia sido responsável, em 2010, pela contribuição fiscal de produtos e de serviços compostos por empresas de segmentos diversos, da ordem de 88% da categoria de cuidados pessoais. Neste mesmo ano o segmento de vendas diretas contabilizava 2,7 milhões de revendedores, 12,2% a mais do que um ano antes, tendo movimentado cerca de R\$ 26 bilhões, 17,2% a mais do que o verificado em 2009 (ABEDV, 2011).

Uma das maiores empresas brasileiras apoiadas nesse sistema de venda direta é a Natura, por meio de suas consultoras, que são representantes que vendem seus produtos diretamente ao cliente final. A empresa, voltada à produção de cosméticos, fundada em 1969, alcançou, em setembro de 2011, a terceira colocação entre as 100 maiores empresas de venda direta do mundo, ficando atrás da Avon e da Amway, e ultrapassando a alemã Vorwerk e a americana Mary Kay (ABEDV, 2011). Em 2010, o total de consultoras Natura atuando mundialmente ultrapassou 1,2 milhão de pessoas, das quais cerca de 1 milhão apenas no Brasil (NATURA, 2011).

De acordo com Amaral Filho (2008), a Natura pratica política de responsabilidade ecológica principalmente por meio de sua linha Ekos, incorporando os ativos da biodiversidade em seus produtos de forma sustentável. Exemplo deste engajamento é seu Programa Amazônia, plano instituído pela empresa em 2010, que busca incentivar a criação de cadeias sustentáveis e de novos negócios a partir da ciência, da inovação e do empreendedorismo, além de lançar mão dos patrimônios natural e cultural da região amazônica.

Tendo em vista esses aspectos, este artigo é baseado em um estudo em que se investigou até que ponto a atuação do canal de vendas diretas da Natura junto ao consumidor final endossa a política de responsabilidade ambiental cultivada pela empresa. O estudo, realizado no período do biênio 2011/12, apresenta-se como indutivo, de abordagem qualitativa, com finalidades descritiva e explicativa, e tendo utilizado os meios bibliográfico e o documental para as informações secundárias, além da pesquisa de campo e do estudo de caso para as informações primárias (Michel, 2009).

O texto está dividido em seis partes, incluindo esta introdução: uma revisão bibliográfica a respeito de marketing direto e de vendas diretas; uma apresentação das responsabilidades ambiental da Natura e de seu modelo de vendas; a metodologia do estudo; os resultados da pesquisa de campo; e, por último, as conclusões, as limitações e as sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

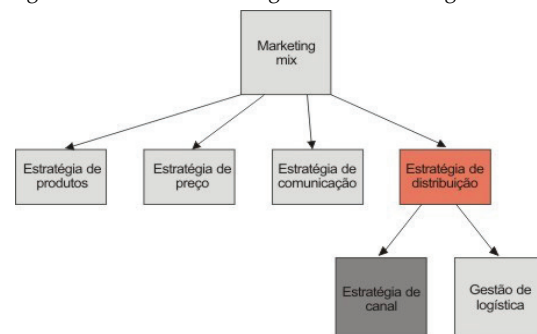
2.1 Canais de Marketing ou de Distribuição

Os estudos dos arranjos institucionais ligados à compra e à venda de produtos e de serviços e ao desenvolvimento de canais e de redes de marketing iniciaram-se, segundo Wilkinson (2001), com os economistas Commons (1934, 1950) e Coase (1937), na primeira metade do século XX..

O modelo do composto de marketing retrata o processo de administração mercadológica como uma combinação estratégica de quatro variáveis, conhecidas como os 4Ps: preço, produto, promoção e praça (ou ponto de distribuição). A última é concebida, por Kotler e Armstrong (2000), como atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores, enquanto Churchill e Peter (2003) a entendem como os canais usados para levar produtos e serviços ao mercado.

A administração desenvolve e opera a organização contratual externa - o canal de marketing - para dar suporte e aprimorar as outras variáveis (ROSENBLOOM, 2002), para atender às demandas do mercado. O autor situa o canal de marketing à parte da atividade de logística das empresas, indicando que ambas executam papéis na estratégia de distribuição (Figura 1).

Figura 1 - Variáveis estratégicas do Marketing Mix



Fonte: Rosenbloom (2002, p. 31)

Nesse sentido, amplia-se o conceito em direção à perspectiva da tomada de decisão gerencial das empresas produtoras, concebendo-se canal de marketing como a organização contratual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição (ROSENBLOOM, 2002). A utilização do termo externa serve para mostrar que o canal de marketing não faz parte da estrutura interna da empresa, isto é, ele está fora dela. Dessa forma, a administração do canal – o qual é tratado como uma das áreas críticas da tomada de decisão gerencial - envolve o uso de gestão interorganizacional, ou seja, a necessidade de administrar processos fora da empresa.

2.2 Marketing Direto e Vendas Diretas

O marketing direto é definido pela Direct Mail Marketing Association (DMA) como “Um sistema interativo de marketing, que usa um ou mais meios de propaganda para gerar uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer lugar.” (ROSENBLOOM, 2002, p.400). Segundo Kotler e Keller (2006), as vendas geradas pelo marketing direto responderam, no ano de 2002, por 9% do PIB dos Estados Unidos, assim como, em 2000, o gasto total das empresas com canais diretos ultrapassou a US\$ 200 bilhões naquele país.

Isto o diferencia da venda direta, concebida pela WFDSA (2011) como venda de produtos e de serviços pessoal e diretamente ao consumidor em suas residências, em seu local de trabalho ou em outros lugares que não sejam o estabelecimento físico. Assim, para Rosenbloom (2002), venda direta é um método de vendas, isto é, um tipo particular de canal de marketing, que vai diretamente às casas e aos escritórios dos consumidores ou a outros pontos, que não seja a loja de varejo. Ela concebe a venda de produtos de consumo em mercados de consumo, em vez de produtos industriais em mercados industriais; e envolve vendedores, em sua maioria independentes, sem vínculo empregatício com a empresa, que encontram os clientes face a face, individualmente ou em grupo, para a apresentação do produto.

A venda direta tipicamente oferece diversos tipos de produtos, tais como cosméticos, de higiene pessoal, roupas, entre outros, geralmente vendidos de três formas: 1) por meio de apresentações feitas para grupos, quando o revendedor direto demonstra produtos para um grupo de pessoas convidadas pela(o) anfitriã(o) em cuja residência a demonstração ocorre; 2) de pessoa para pessoa, em que revendedores diretos explicam e demonstram os produtos para um indivíduo na residência deste, em um horário con-

veniente para ambos; ou 3) por meio de catálogos, quando ver vendedores diretos distribuem catálogos que demonstram os produtos que serão pedidos.

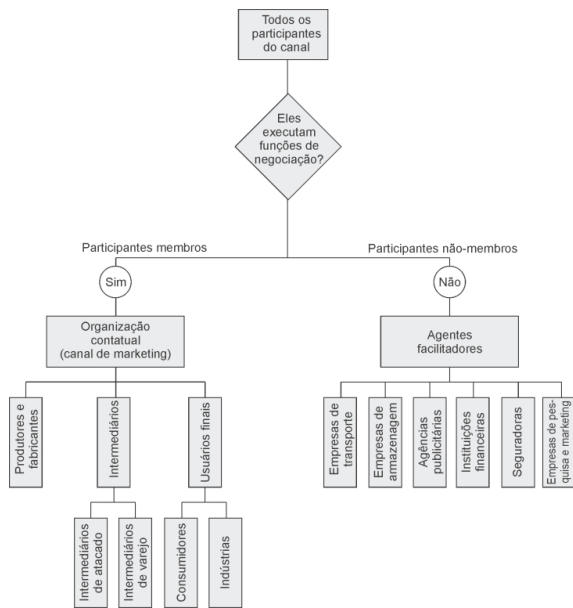
A relevância do sistema de venda direta pode ser comprovado por meio dos números sobre seu faturamento no mundo e sobre o total de pessoas nele atuando. Segundo a WFDSA (2011), em 2009 o setor contava com perto de 74 milhões de vendedores diretos em todo o mundo, tendo movimentado aproximadamente U\$ 118 bilhões. As regiões da Ásia e do Pacífico reuniam aproximadamente 37 milhões dessas pessoas, movimentando U\$ 49 bilhões; na Europa e na África havia cerca de 12 milhões de vendedores, que movimentaram perto de U\$ 20 bilhões; a América do Norte contava com aproximadamente 17 milhões de pessoas, com mais de U\$ 29 bilhões movimentados; e a América Latina tinha ao redor de 8 milhões de vendedores, movimentando acima de U\$ 18 bilhões.

2.3 Participantes dos canais de marketing ou de distribuição

Os participantes do canal são todos os envolvidos no seu processo de estruturação, podendo ser divididos, segundo Rosenbloom (2002), entre membro e não-membro do canal. O primeiro compreende todos os elementos ligados pelos fluxos de negociação ou de propriedade, desempenhando funções de negociação (compra, venda e transferência de direitos); o segundo envolve os que não desempenham tais funções, mas que exercem papel importante no apoio aos canais de marketing.

Os participantes membros do canal, conforme exposto na Figura 2, são: 1) os produtores ou os fabricantes: empresas envolvidas na extração, no cultivo ou na criação de produtos; 2) os intermediários (de atacado e de varejo): empresas independentes que dão suporte aos produtores, aos fabricantes e aos usuários finais no desempenho de suas funções de negociação e ou de propriedade, operando em dois níveis: 2.1) atacadistas, que são as empresas engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial; 2.2) varejistas, que são aqueles engajados na venda de mercadorias e na prestação de serviços ligados à venda de bens; e 3) os usuários finais, que são os consumidores pessoas físicas e as indústrias (ROSENBLOOM, 2002).

Os não-membros do canal são os agentes facilitadores, incluindo as empresas que dão suporte à tarefa de distribuição, não ligada à compra, à venda e à transferência de direitos, podendo fazer o transporte, a armazenagem, os pedidos, a publicidade, as ações financeiras, os seguros e a pesquisa de marketing das empresas.

Figura 2 - Classificação dos participantes do canal

Fonte: Rosenbloom (2002, p. 46)

2.4 Gestão de Canais de Marketing ou de Distribuição

A dinâmica competitiva de muitos mercados, segundo Consoli e Neves (2005), tem levado as empresas a darem mais atenção à gestão de canais como forma de alcançarem vantagem competitiva. Nessa perspectiva, “Atualmente os clientes exigem que o fornecedor ou provedor de serviços ofereça disponibilidade, criatividade, flexibilidade e preço vantajoso” (SWIFT, 2001, p. 2). Nesse sentido, Kotler e Armstrong (2000) e Kotler e Keller (2006) acreditam também que as decisões gerenciais referentes aos canais de distribuição são de extrema relevância, sendo um das maiores dificuldades com que os gerentes de marketing têm de lidar.

A importância da gestão de canais fica mais clara na medida em que se observa que esse aspecto costuma pontuar as definições academicamente propostas para canais. Como primeiro exemplo, pode-se mencionar a vertente relacional nas definições de Bowersox e Cooper (1992) e de Pelton, Strutton e Lunpkin (2002), contrapostas à vertente gerencial nas definições de Kotler e Armstrong (2000), de Rosenbloom (2002) e de Kotler e Keller (2006).

Bowersox e Cooper (1992) definem canal de marketing como um sistema de relacionamentos existente entre negócios dentro do processo de compra e de venda de produtos e de serviços. Nessa perspectiva, os membros do canal não são organizações e sim relacionamentos que formam um sistema, assim como a distribuição é também um processo, embora não seja enfatizada a convergência deste com o usuário final e o consumidor, conforme ocorre na concepção anterior. Nesse mesmo sentido, Pelton, Strut-

ton e Lunpkin (2002) enfatizam o relacionamento, ao definirem canal de marketing como um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, no consumo e na disposição de produtos e de serviços.

2.5 Canal de venda direta no Brasil

No Brasil, em 2004, o sistema de venda direta ocupava a quinta posição no ranking dos países em que esse modelo de vendas tem mais representatividade, segundo a ABEDV (2011), enquanto os primeiros lugares eram ocupados por Estados Unidos, Japão, Coréia do Sul e Alemanha. Já no primeiro semestre de 2011, o Brasil configurava-se como o maior mercado de vendas diretas de cosméticos da América Latina e disputava o terceiro lugar com a China no ranking mundial - atrás dos Estados Unidos e do Japão.

A mesma fonte informava que este sistema de vendas havia sido responsável, em 2010, pela contribuição fiscal de produtos e de serviços compostos por empresas de segmentos diversos, da ordem de 88% da categoria de cuidados pessoais, 6% de suplementos nutricionais, 5% de cuidados do lar, e 1% de serviços e de outros. Para tanto, naquele mesmo ano o segmento de vendas diretas contabilizava 2,7 milhões de revendedores, 12,2% a mais do que um ano antes, tendo movimentado cerca de R\$ 26 bilhões, 17,2% a mais do que o verificado em 2009. Os negócios gerados por essas vendas alcançaram R\$ 5,8 bilhões no primeiro trimestre de 2011, resultado 8,9% maior do que o registrado em igual período de 2010 (ABEDV, 2011).

De acordo com a ABEDV (2011), há mais de 11 anos, a venda direta vem apresentando crescimento superior ao da maioria de outros segmentos econômicos no Brasil. Esse ímpeto, segundo Menge e Prince (2002), deve se manter na década de 2010, contribuindo de maneira positiva para a economia do País. Os autores mostram, ainda, que a estrutura das empresas com esse tipo de vendas foi adequada para as incertezas e para a instabilidade que caracterizavam o ambiente brasileiro na época pré-consolidação econômica, dada sua estrutura organizacional do tipo orgânica, que absorve e se adapta rapidamente às mudanças no ambiente.

3 RESPONSABILIDADES SOCIAL E AMBIENTAL DA NATURA E SEU MODELO DE VENDAS

Inaugurada em 1969, a Natura é empresa de capital brasileiro voltada à produção de cosméticos. Sua filosofia, desde 1990 explicitada como sua “razão de ser”, é o compromisso com as responsabilidades ambiental. Nesse sentido, desde 1999 xxx, a Natura incorpora os ativos da biodiversidade em seus produtos de forma sustentável, reforçando sua imagem da responsabilidade ecológica “[...] valorizando o conhecimento das comunidades tradicionais e gerando renda para as famílias locais” (NATURA 2011, p.28,).

Entre as linhas de produtos, a Ekos Natura é uma das mais importantes por ser a “marca lucro” da empresa, com mais de 20 sublinhas de produtos, entre elas de pitanga, de açaí, de cupuaçu e de maracujá. Foi a primeira marca lançada pela empresa dentro do contexto de responsabilidade ambiental e existe há 11 anos (NATURA, 2011).

Baseada no sistema de venda direta desde 1974, no Brasil a Natura utiliza as chamadas consultoras de vendas diretas Natura (CNs), que não são funcionárias da empresa, mas sim representantes que vendem os produtos diretamente ao cliente final – quando são remuneradas com 30% do valor da transação. Além de CNs, as consultoras podem acumular a função de Consultoras Naturas Orientadoras (CNOs), sendo que estas últimas atuam somente no Brasil, orientando e auxiliando no desenvolvimento das CNs. Em 2010, o total de consultoras atuando no Brasil e no exterior nestas três categorias chegou a mais de 1,2 milhão de pessoas, número 18% maior do que em 2009. No Brasil, em 2010, o número dessas profissionais alcançou aproximadamente 1 milhão de pessoas, um crescimento de 17% maior em relação ao ano anterior. Já no que tange especificamente às consultoras localizadas fora do Brasil, elas chegaram a 192,4 mil em 2010, 21% a mais do que no ano precedente.

Além das consultoras, no Brasil a Natura também utiliza as chamadas Gerentes de Relacionamento (GRs) em sua estratégia de vendas, categoria que alcançou o total de 942 pessoas em setembro de 2011. Trata-se de funcionárias da empresa que atuam mais próximas às CNOs, realizando a capacitação destas por meio de cursos, de encontros e de visitas. A empresa divulga que este esforço se alia às ações de relacionamento e de treinamentos comercial e de vendas que promove, voltadas principalmente às CNs com menos tempo de vínculo com a empresa, para estimular o crescimento do canal além de alinhá-lo às suas crenças e a seus valores.

4 MÉTODO

Para investigar até que ponto a atuação do canal de vendas diretas da Natura junto ao consumidor final endossa a política de responsabilidade ambiental cultivada pela empresa, a pesquisa adotou o método indutivo, que, segundo Michel (2009), consiste no registro de fatos particulares para chegar à conclusão ampliada que estabelece uma proposição geral. Ademais, adotou-se a abordagem qualitativa, com as finalidades descritiva e explicativa. Os meios utilizados foram o bibliográfico e o documental para as informações secundárias, e a pesquisa de campo e o estudo de caso para as informações primárias.

No levantamento dos dados secundários, foram utilizados: 1) pesquisa bibliográfica, via livros, artigos e jornais sobre os assuntos abordados na pesquisa; 2) pesquisa documental, com quatro fontes de evidências:

a) site da Natura, que contém documentos de política corporativa, declarações de visão (valores, objetivos, missão), declarações financeiras e Relatório Anual Natura 2010; b) informações diretamente da assessoria acadêmica da Natura; c) manuais dos funcionários, materiais de treinamento; d) artigos no site da Natura sobre a empresa.

Quanto ao levantamento das informações primárias no campo, realizado nos meses de dezembro de 2011 e janeiro-abril de 2012, foi precedido por pré-teste e realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos selecionados, que foram de três tipos: a) sete clientes finais da Natura localizados na cidade do Rio de Janeiro que tivessem deliberadamente procurado contato presencial com Consultoras Natura (CNs) nos três meses anteriores à pesquisa, com vistas à aquisição de produtos; b) sete CNs também na cidade do Rio de Janeiro, que estavam atuando de forma contínua, ou seja, sem interrupção recente; e c) três GRs da Natura, situadas na cidade do Rio de Janeiro, que faziam parte do corpo de gestores da empresa, e cujas funções tangenciavam o treinamento de consultoras. Nos dois primeiros casos, utilizou-se a indicação de amigos e conhecidos, tendo-se chegado aos números de entrevistados conforme se alcançou a saturação das informações obtidas; já no que tange às GRs, duas delas foram indicadas pela assessoria acadêmica da Natura e uma foi indicada por uma das GRs, sendo que sua quantidade foi considerada suficiente para se alcançarem os objetivos dessa pesquisa.

A conversa com os sete clientes selecionados ocorreu em seus respectivos locais de trabalho, e buscou averiguar a sua percepção quanto a sensibilidade das consultoras em relação à questão ambiental, com a marca Amazônia. No caso, investigou-se se ocorreu uma das duas seguintes situações quando os clientes buscaram uma consultora para adquirir produtos da empresa por meio de encontro presencial: a) se, no caso de o cliente mostrar interesse deliberado na linha Ekos, esta consultora teria frisado os benefícios não somente nos aspectos funcionais destes, mas também no que diz respeito à relação que guardam com o comportamento ecologicamente responsável da Natura; e b) se, no caso de o cliente não mostrar interesse específico na linha Ekos, esta consultora, mesmo sem demonstrar vontade na concretização de uma venda, teria deliberadamente destacado os benefícios dos produtos da Linha Ekos não somente nos aspectos funcionais, mas também no que diz respeito à relação que guardam com o comportamento ecologicamente responsável da Natura.

O levantamento das evidências junto às CNs ocorreu, no caso de cinco delas, em seus respectivos locais de exercício de sua profissão (empresas e órgãos públicos); com uma, em um dos encontros da Natura; e com outra, em uma lanchonete próxima a sua residência. O objetivo foi verificar suas percepções a respeito do treinamento de vendas recebido da empresa, especialmente no que tange ao conceito de sustentabilidade ambiental, e levantar se existe e como se

configura o discurso usado pelo canal de vendas diretas da Natura em relação à responsabilidade ecológica.

Quanto à realização de entrevistas semiestruturadas junto a três GRs da Natura, elas se deram, com duas delas, em salas comerciais na Zona Sul do Rio de Janeiro; e com outra, em um shopping center próximo a sua residência, na Zona Oeste do Rio de Janeiro. Nos encontros com as três executivas buscaram-se informações sobre a forma como a empresa treina suas consultoras em relação à sua política de sustentabilidade ecológica. Ademais, procurou-se saber se existe treinamento especificamente enfocado na Amazônia, na sustentabilidade ambiental e nos produtos da linha Ekos enquanto representativos da postura ecologicamente responsável da empresa. Procurou-se também saber de que forma a empresa espera que essas informações sejam repassadas para o cliente final pelas consultoras.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da técnica da análise de discurso (AD) na versão soft, ou análise interpretativa das entrevistas. Essa variante da análise de discurso tradicional atende ao alerta de Gill (2000) de que se deve evitar o uso incorreto da AD formal. Para tanto, na presente pesquisa foram reproduzidos os procedimentos adotados por Damascena e Farias (2013, p. 7) em seu estudo:

Durante a realização das entrevistas, foram observados e anotados no caderno de campo os gestos, entonações da voz, pausas, respirações, aspectos linguísticos e expressões faciais que implicassem em mudanças de sentido, objetivando identificar os aspectos não verbais que o pesquisador considerou importantes para a análise do discurso. Assim, foram considerados os aspectos linguísticos, relacionados à forma como algumas palavras e expressões foram utilizadas e aspectos extralinguísticos, que são os gestos, posturas, expressões faciais.

5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

O perfil das CNs entrevistadas encontra-se no Quadro 1. Vê-se grande variação quanto às rendas familiares médias mensais, às escolaridades, às profissões e às atividades. Elas são, primeiramente, profissionais de diversas áreas e, de forma complementar, representantes da Natura: “[...] eu tenho outra atividade, trabalho numa outra empresa [...]” (Consultora Natura n. 3); “Eu trabalho aqui no (nome do órgão público) e vendo mais aqui dentro (do prédio público) [...]” (Consultora Natura n. 4).

Ou seja, percebe-se aqui a convergência com a ideia de Carvalho Junior (2006): a venda direta é um tipo de venda que traz oportunidades de negócios acessíveis a pessoas que procuram uma forma alternativa de ganhos. É uma alternativa que possibilita trabalhar em horários flexíveis e ser remunerado conforme a dedicação (ABEVD, 2011).

Quadro 1 – Perfil das CNs entrevistadas

Número	Profissão	Atividade	Faixa Etária	Renda Média Familiar Mensal	Escolaridade	Tempo De Atuação como Consultora Natura
1	Administradora	Secretária em Hospital Particular	Mais de 45 anos	Até R\$ 5.450,00	3º grau completo	Mais de 30 anos
2	Comerciante	Dona de Loja	Mais de 45 anos	Até R\$ 1.635,00	2º grau incompleto	Mais de 30 anos
3	Professora	Professora de Ensino Fundamental	Mais de 45 anos	Até R\$ 2.725,00	3º grau incompleto	De 10 a 20 anos
4	Administradora	Funcionária Pública	Mais de 45 anos	Até R\$ 10.900,00	3º grau completo	De 10 a 20 anos
5	Vendedora	Vendedora de Diversos Produtos	Mais de 45 anos	Até R\$ 5.450,00	2º grau completo	De 1 a 5 anos
6	Esteticista	Esteticista	Mais de 45 anos	Até R\$ 2.725,00	2º grau completo	De 10 a 20 anos
7	Comerciária	Atendente e Caixa de Supermercado	De 31 a 35 anos	Até R\$ 2.725,00	1º grau incompleto	Até 1 ano

Fonte: Elaboração própria

Duas informações surgidas nos pré-testes pontuaram a pesquisa de campo. A primeira foi a existência de um complemento ao modo de comissionamento das consultoras, já que este fato não está colocado nos documentos da empresa que foram pesquisados: elas recebem produtos e brindes quando suas vendas alcançam determinado patamar, classificado em sistema de pontuação que a Natura estabelece.

A segunda descoberta importante foi a existência daquilo que, neste trabalho, será denominado de “consultoras terceirizadas”: trata-se de vendedoras da Natura que não são oficialmente cadastradas na empresa ou de consultoras que, por algum motivo, não mais possuem cadastro na empresa, mas que vendem os produtos em parceria com as que o são. O extrato a seguir ilustra esta situação:

Assim... Eu vendo, mas não estou cadastrada atualmente na Natura. Já fui cadastrada. Agora eu vendo para uma senhora lá do meu prédio que é cadastrada oficialmente. (Consultora Natura n.2 - Pré-teste)

Passando-se aos resultados, ao longo das conversas ficou muito claro que, para cinco das CNs, os catálogos de produtos da empresa - chamados por elas de “revistas” - são de fundamental importância para elas alcançarem a clientela em seus respectivos locais de trabalho, e substituem a interface vendedora-cliente. Este fato se revelou como o primeiro indício de que o exercício da função de consultoria pode se perder no dia a dia das vendedoras, conforme estas não se interessam em realizar o contato direto que caracteriza a função de consultoria:

Eu pego as revistas, distribuo nos setores da empresa, as pessoas escolhem, depois eu recolho as revistas que estão todas rabiscadas com os nomes e com os telefones das pessoas, aí eu faço o pedido. (Consultora Natura n. 1);

Eu vendo mais aqui dentro (prédio público), porque não tenho muito tempo fora. Distribuo a revista nos departamentos, os colegas de trabalho colocam os nomes na revista mesmo e depois eu pego e faço o pedido. (Consultora Natura n. 4).

Isto contradiz a concepção de vários autores (FEROLLA, 1996; BIRD, 2000; FERREIRA, 2001; MIGUEL, 2003) de que a operacionalização da venda direta deve ser feita na interface com o consumidor. Também se contrapõe à terceira etapa do processo eficaz de venda direta, segundo Kotler e Keller (2006), que prega que o vendedor deve apresentar e demonstrar o produto, contando a história deste ao comprador, tendo de obter sua atenção, de manter seu interesse, de aumentar seu desejo, e de levá-lo à ação de compra.

Além desta prática de “distanciamento” do cliente final foi confirmado o fenômeno da terceirização das vendas surgida nos pré-testes, com a maioria das CNs não se furando a afirmar que conta com a ajuda informal de amigas:

Minha colega que trabalha no centro cirúrgico me ajuda a vender, eu deixo uma revista com ela, aí ela vende pra mim. A Natura me dá 30%, eu dou 20% pra ela. Ela ganha só em cima do que ela vende. (Consultora Natura n. 1);

Assim, os dois motivos identificados para esta “extensão da rede” – que pode ser maior ou menor – foram: 1) uma mera forma de a CN cadastrada incrementar suas vendas e obter os benefícios daí decorrentes (maior renda, maior obtenção de brindes e de produtos distribuídos pela empresa quando do alcance de determinada pontuação por vendas, e alcance das metas estipuladas pela empresa); e 2) auxiliar amigas que não podem se cadastrar oficialmente na empresa (por exemplo, por não terem idoneidade financeira) ao lhes dar capacidade informal de vendas.

Por outro lado, as entrevistadas 5 e 6 disseram que, por convicção, não se distanciam do cliente nem terceirizam. Nos discursos de ambas, elas se preocuparam em mostrar que se comportam como entendem que deve agir uma verdadeira consultora, muito embora eventualmente tenham que sacrificar seu modo de ser em favor de idiosincrasias dos clientes:

Não gosto dessa história de só dar a revista para os clientes e pronto. Tem clientes que eu vou na casa e entrego a revista na porta. Tem clientes que eu entro na casa dele e explico sobre os produtos. Tem clientes que vêm na minha casa. (Consultora Natura n. 5);

Eu não deixo só as revistas para o cliente preencher e pronto. Toda vez que eu tirei a primeira colocação de venda na Natura (referindo-se à sua premiação de melhor vendedora Natura) foi com o meu trabalho, com o meu esforço. (Consultora Natura n. 6).

Seus discursos convergem perfeitamente com as recomendações de Ferolla (1996) quando este diz que a interação entre vendedor e consumidor é um ponto relevante na venda direta, com o vendedor devendo reconhecer que, quanto mais ele estiver atento à troca de sinais recebidos do cliente e der as respostas de acordo com estes, mais precisa e efetiva serão a interação e a venda. Por encararem a venda como prioridade, elas são críticas em relação à postura e à forma como algumas CNs atuam:

Eu acho que existem consultoras que são só consumidoras da Natura, eu acho que elas vendem só para adquirir os produtos mais baratos [...]. (Consultora Natura n. 6);

Então, essa prática de consultoras que só entregam as revistas para os clientes marcarem o pedido desvaloriza nosso trabalho sério da venda de porta em porta, de cliente a cliente. (Consultora Natura n. 5).

Vale notar que esta desvalorização seria reforçada pelo fato de as vendedoras terceirizadas não poderem participar dos encontros de treinamentos da Natura, além de não receberem nenhum tipo de “sub-treinamento” das CNs com quem fazem parceria:

Não repasso o treinamento para a minha parceira que me ajuda a vender. O que eu faço é dar dicas a ela sobre os produtos novos, se tem cheiro de tal coisa, que serve para tal pele, só. (Consultora Natura n. 1);

Não dá para repassar os treinamentos, impossível. O que dá pra fazer é falar um pouco sobre os novos produtos e sobre as promoções. (Consultora Natura n. 3).

Ao mesmo tempo, é importante ressaltar que as entrevistadas que não terceirizam percebem claramente a posição desvantajosa em que ficam ao respeitarem o princípio acordado com a empresa de que apenas a CN credenciada deveria interagir com o cliente final. Não

estranha, portanto, que entrevistada 5 não se mostre completamente refratária a eventualmente adotar este modelo, não o tendo feito ainda apenas por falta de opção ou de interesse:

As consultoras que têm parceiras que ajudam a vender os produtos da Natura acabam fazendo mais pontos que eu, porque acabam vendendo mais. Isso me prejudica, mas eu não tenho muito tempo nem pra arrumar vendedoras... (Consultora Natura n. 5).

Outra evidência até certo ponto forte verificada na pesquisa foi que as CNs podem, inclusive, subverter o conceito de venda direta colocado pela WFDSA (CARVALHO JUNIOR, 2006) como sendo a venda de produtos e de serviços pessoal e diretamente ao consumidor em suas residências, em seu local de trabalho ou em outros lugares que não sejam o estabelecimento físico. Isto se verificou quando a CN 2, que possui uma loja de artigos de presente, afirmou que faz, do seu estabelecimento comercial, um balcão de vendas dos produtos Natura:

Eu vendo os produtos da Natura aqui na loja, mas também eu levo as revistas na casa das pessoas, eu mostro as revistas a elas, eu deixo pra elas verem as promoções, elas me ligam, e eu vou, pego as revistas e faço o pedido. (Consultora Natura n. 2).

De fato, a entrevistada 6 - uma das únicas que, além de não terem outra atividade profissional, não terceirizam suas vendas - chegou a denunciar que este tipo de subversão é muito comum, chegando até ao comércio informal:

Existem muitas vendas irregulares dos produtos da Natura. São lojas, camelôs que vendem os produtos da Natura. Só em Copacabana eu conheço dois camelôs, e três lojas, em Ipanema e em Copacabana. (Consultora Natura n. 6).

Esta subversão implica que a “comerciante” se beneficia de uma sequência de causa e efeito muito simples, mas eficaz: porque ela detém uma loja, ela se beneficia de alavancagem comercial nas vendas (o que inclui até mesmo a possibilidade do parcelamento das compras via cartão de crédito); por sua vez, isto implica volume maior de produtos transacionados; e isto lhe possibilita dispor de recursos próprios suficientes para realizar grandes pedidos junto à empresa, os quais são obtidos por preços menores:

As pessoas que abrem loja para vender Natura têm uma quantidade de venda grande, e se você tem uma quantidade de venda muito grande, você consegue ter mais descontos. (Consultora Natura n. 5);

Em relação ao treinamento de CNs por parte da Natura, seis das sete entrevistadas afirmaram participar com frequência das reuniões com este fim, que ocorrem

a cada 21 dias, enquanto uma delas afirmou que não participava das reuniões há, pelo menos, três meses. As falas a respeito destes encontros em sua maioria indicaram preocupação da empresa em manter suas CNs atualizadas não só em relação aos produtos como em relação a assuntos que tangenciam o mercado de cosméticos e de produtos de tratamento para o corpo:

O treinamento ajuda, e muito... Se não tivesse treinamento como a pessoa ia vender? Na revista tem tudo explicado, mas se não tiver treinamento a pessoa fica boiando. (Consultora Natura n. 2).

Por outro lado, quando perguntado às CNs entrevistadas se havia um treinamento específico da Natura sobre meio ambiente, sobre sustentabilidade, ou sobre Amazônia, as respostas “não existe” ou “não lembro” foram comuns. Segundo elas, o que a empresa provê são treinamentos específicos sobre os produtos, ocasião em que pode ser falado sobre o meio ambiente:

Não tem treinamento específico sobre o meio ambiente. Quando eles fazem as reuniões de treinamentos, eles falam de produtos da Natura em geral. (Consultora Natura n. 2);

Não me lembro de treinamento específico sobre meio ambiente. O que eu sei é que eles falam, por exemplo, sobre os produtos da linha Ekos em geral, sobre os assuntos Amazônia, sustentabilidade e meio ambiente. (Consultora Natura n. 1).

O que transpareceu foi que, no caso de as CNs conhecerem mais sobre os assuntos meio ambiente, sustentabilidade ou Amazônia, trata-se de uma postura pessoal, um envolvimento afetivo e emocional diferenciados – geralmente ligado a raízes familiares - que as leva a conhecerem mais sobre os temas do que as outras CNs respondentes. Isto foi percebido no caso das entrevistadas 5, cujo discurso inclusive confirma que este envolvimento traz externalidades positivas para o exercício da consultoria de vendas:

(...) tem treinamento sobre a linha Ekos falando como colhem a matéria-prima, com o que é feito o produto, para que serve. Eu sou do mato, eu fui criada no mato, eu adoro isso. (Consultora Natura n. 5);

Esta percepção do envolvimento da Natura com esse assunto também foi vista nas respostas das CNs para quem o tema meio ambiente não é tão relevante, sendo muito frequente a menção ao alinhamento desta postura especificamente à linha Ekos:

A Natura trabalha com meio ambiente, ela se preocupa com isso. (...) As gerentes pedem pra gente recolher os vidros de perfumes, alertar os clientes sobre os refis... (Consultora Natura n. 2).

A Natura é uma empresa que se preocupa muito com meio ambiente. No próprio site da Natura tem treinamento sobre a linha Ekos (...) Ela dá um suporte muito legal. (Consultora Natura n. 3)

Passando-se aos resultados do levantamento das evidências junto aos clientes da Natura, suas características pessoais encontram-se no Quadro 2. De uma forma geral vê-se que as profissões variam enormemente, embora as atividades nem tanto. Já no que diz respeito às idades, a grande maioria tem mais de 36 anos, sendo três deles com mais de 45 anos. Todos os entrevistados tinham pelo menos o terceiro grau completo, com quatro deles tendo pós-graduação.

Como a maioria dos clientes compra da empresa há 10 a 20 anos, trata-se de usuários fieis, embora os motivos sejam muito pessoais, variando desde uma personalidade desconfiada até a facilidade de compra e a qualidade percebida dos produtos:

Eu sou muito fiel aos produtos originais da Natura... Por exemplo, comprei primeiro o óleo Seve, levei muito tempo para experimentar outro produto da própria empresa, que dirá de outra... (Cliente Natura n. 1);

Eu compro Natura até hoje porque eu acho que a Natura tem assim um comprometimento com o cliente, porque os produtos são bons, são de qualidade (...) Fora a facilidade em comprar e em pagar os produtos. (Cliente Natura n. 4).

Quadro 2 – Perfil dos clientes entrevistados

Número	Profissão	Atividade	Faixa Etária	Renda Média Familiar Mensal	Escolaridade	Há quanto tempo adquire produtos Natura
1	Arquiteta	Funcionária pública	Mais de 45 anos	Até R\$ 5.450,00	3º grau completo	De 10 a 20 anos
2	Contador	Assessor Técnico	De 36 a 40 anos	Até R\$ 5.450,00	Pós-graduação	De 10 a 20 anos
3	Administradora	Assessora Técnica	Mais de 45 anos	R\$10.900,00	Pós-graduação	De 05 a 10 anos
4	Administradora	Assessora Técnica	Mais de 45 anos	Até R\$ 2.725,00	3º grau completo	De 10 a 20 anos
5	Socióloga	Assessora Técnica	De 36 a 40 anos	Até R\$ 5.450,00	Pós-graduação	De 10 a 20 anos
6	Assistente Social	Assessora Técnica	De 36 a 40 anos	Até R\$ 2.725,00	3º grau completo	De 20 a 30 anos
7	Publicitária	Professora	De 31 a 35 anos	Até R\$ 5.450,00	Pós-graduação	De 10 a 20 anos

Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, observa-se o que Zilio et al. (2007) afirmam, sobre o sistema de vendas diretas: além de “puxar” intensamente o ritmo da inovação, ele cria uma forte ligação entre as consultoras e seus clientes, contribuindo para a fidelidade à marca. A afirmação do cliente 4 é especialmente relevante, porquanto deixa claro que, assim como a qualidade dos produtos é fundamental para a construção da fidelidade, a praticidade representada pelo sistema de venda direta também desempenha papel fundamental nesta fidelidade. Outros entrevistados reforçaram este ponto, convergindo com a colocação de McKenna (1999) de que os consumidores se beneficiam da venda direta devido à conveniência e aos serviços que ela oferece, entre eles a facilidade de compra e de pagamento:

O melhor desse tipo de venda é a comodidade, a gente olha a revista, compra, não precisa ir a nenhuma loja, depois a gente recebe o produto no local de trabalho. (Cliente Natura n. 3).

Quanto ao local de aquisição dos produtos Natura, todos os clientes responderam que o fazem em seu local de trabalho por meio de uma CN que também

trabalha na mesma empresa, a qual segue o procedimento, já identificado anteriormente, de distribuir os catálogos nos departamentos das empresas, posteriormente ali voltando para pegá-los com as anotações de pedidos já realizadas, sem que seja realizado nenhum trabalho efetivo de consultoria junto aos clientes:

Quando chega uma revista nova, a consultora pergunta se a gente que ver a revista. Ela deixa aqui no setor, dou uma folheada e anoto meu pedido, depois ela vem e pega a revista. (Cliente Natura n. 2).

Cinco clientes (1, 2, 4, 5 e 6) responderam negativamente, um (cliente 3) respondeu positivamente, e um (cliente 7) titubeou na resposta ao serem perguntados se, ao terem interesse específico em produto da linha Ekos e ao mencionarem isto à CN que os atende, esta teria deliberadamente frisado os benefícios do referido produto - não somente no que tange a seus aspectos funcionais, mas também no que diz respeito à relação com o comportamento ecologicamente responsável da Natura - mesmo sem o interesse precípuo de realizar venda:

Não percebo isso, não (a CN tomar a iniciativa de destacar os benefícios da linha Ekos). Nenhuma das duas consultoras com quem comprei os produtos da linha Ekos nunca me falou diretamente sobre a importância de ser um produto sustentável. (Cliente Natura n. 1);

Eu nunca tive uma consultora ou um consultor me explicando sobre o produto, sobre a relação dele com o meio ambiente, não. (Cliente Natura n. 4);

Eu tive informações sobre a questão ambiental dos produtos da linha Ekos e da Natura como um todo com as consultoras e na televisão também, tem muita propaganda da Natura na TV, divulgando essa parte ambiental dela. (Cliente Natura n. 3);

Eu não sei bem se a consultora já explicou sobre a questão do meio ambiente ao comprar a linha Ekos, não me lembro. Mas já vi sobre isso melhor na televisão e no site da empresa. (Cliente Natura n. 7).

Dos relatos destes sete clientes acima é digno de nota que: 1) o catálogo de produtos é o grande veículo de comunicação com a clientela, em vista da postura geralmente passiva que as CNs costumam adotar na interface com esta última; 2) esta postura passiva é reconhecida não só em relação à CN que está atendendo o cliente naquele momento, como também aparece como um padrão comportamental típico de outras CNs com quem o cliente já teve contato; 3) existe a percepção de “falta de tempo” – embora não especificado de que parte – devido à venda ser feita dentro dos respectivos locais de trabalho para que a interface CN-cliente possa ocorrer; e 4) existe a percepção de que as CNs não dispõem de conhecimento suficiente a respeito dos assuntos meio ambiente e sustentabilidade. Trata-se de resultado coerente com o já detectado desinteresse das CNs em interagir face a face com os clientes, preferindo tão somente encaminhar-lhes o catálogo e posteriormente recebê-lo com as encomendas anotadas.

A ressaltar, também, que, do ponto de vista do cliente 2, este desinteresse já se consolidou como uma “prática” do *modus operandi* das CNs:

Pelo que eu ouvi falar, as consultoras recebem treinamento da Natura. Mas com essa prática de só distribuir as revistas, esperar o cliente anotar e recolher para fazer o pedido, não sei se esses encontros valem muito a pena, não. (Cliente Natura n. 2).

Por outro lado, em todas as entrevistas com clientes também foi observado que estes estão plenamente cientes da relação da linha de produtos Natura Ekos com o meio ambiente, e que este conhecimento advém do seu contato com a propaganda televisiva, do manuseio do catálogo de produtos e das informações disponíveis na homepage da empresa:

Você vê isso (a relação da Natura com o meio ambiente) na televisão, na revista Natura. (Cliente Natura n. 1);

A Natura tem produtos que a gente diz que são brasileiros, pelo menos é o que se vê nas propagandas na TV com foco em produtos nacionais, ligados ao meio ambiente, como a linha Ekos, por exemplo. (Cliente Natura n. 4).

Nesses excertos fica claro que a Natura se vale do marketing ambiental principalmente ao divulgar os produtos da linha Ekos, aparentemente como forma de reforçar o trabalho de divulgação que as CNs deveriam realizar. Isto converge com o que Guimarães (2006) diz sobre a essência desse tipo de marketing, que consiste em influenciar consumidores a incorporar valores ecológicos nos hábitos de consumo, por meio de campanhas que busquem atrair o público e, ao mesmo tempo, promover produtos “verdes”.

A reboque destas opiniões, nada mais natural do que, ao serem perguntados se percebem que as CNs recebem treinamento da empresa sobre os produtos, seis dos sete clientes tenham respondido negativamente, além de mais uma vez ter surgido a informação de que a CN só consegue de fato referenciar aqueles produtos que também ela usa:

Não percebo que as consultoras tenham algum tipo de treinamento, não. O que eu percebo é que o que ela consome e tem em casa, ela explica bem, mas essa questão de treinamento, isso não identifico, nem penso que isso existisse. (Cliente Natura n. 1);

Neste ponto da pesquisa surgiu uma informação colateral, que pode ser o motivo desta aparente falta de treinamento: dos sete clientes entrevistados, dois revelaram desconfiar que as CNs que os atendem são, na verdade, vendedoras terceirizadas: “

Eu conheço duas pessoas aqui na empresa que trabalham com a Natura: um rapaz e uma menina. Mas realmente eu acho que eles não são consultores, acho que eles revendem para outras pessoas. (Cliente Natura n. 3)

Tem três pessoas que vendem produtos da Natura aqui no trabalho, mas percebo que só uma é consultora mesmo, porque ela tira dúvida, tem amostras de produtos, é mais segura na hora de falar sobre os produtos. As outras duas acho que elas revendem para outras pessoas. (Cliente Natura n. 7)

Vê-se que esta suspeita dos clientes vem da observação do desinteresse destas vendedoras em interagir face a face com eles, muito embora o cliente n. 3 tenha ressaltado que não sabe até que ponto este comportamento tem a ver com as restrições naturalmente impostas pelo local onde a venda está sendo feita. Contudo, este elemento já fora apontado em outras partes das entrevistas como um comportamento “natural” das CNs.

Passando-se ao resultado da pesquisa junto às GRs, seu perfil encontra-se no Quadro 3. Nota-se que as duas GRs com mais tempo de atuação têm mais de 45 anos de idade, e aquela com menos tempo de atuação

situa-se na faixa etária entre 26 e 30 anos, e que todas possuem o terceiro grau completo com formação em Administração de Empresas, sendo duas com pós-graduação. Vale ressaltar que, para uma profissional ser GR da Natura, não é obrigatório ter sido CN, muito menos

CNO, mas sim oferecer dedicação exclusiva à empresa. Das três GRs entrevistadas, uma nunca tinha sido CN, nem sequer tinha usado os produtos da empresa; as duas outras tinham sido consultoras e já tinham utilizado os produtos da Natura.

Quadro 3 – Perfil das GRs entrevistadas

Número	Profissão	Atividade	Faixa Etária	Renda Média Familiar Mensal	Escolaridade	Tempo De Atuação como GR da Natura
1	Administradora	Gerente de Relacionamentos da Natura	Mais de 45 anos	Até R\$ 10.900,00	Pós-graduação	De 10 a 20 anos
2	Administradora		Mais de 45 anos	Até R\$ 10.900,00	3º grau completo	De 20 a 30 anos
3	Administradora		De 26 a 30 anos	Até R\$ 16.350,00	Pós-graduação	Até 1 ano

Fonte: Elaboração própria

As três profissionais confirmaram que sua função precípua é gerenciar as CNs, o que significa treiná-las além de captar novas CNs. Quanto à função das GRs de dar treinamento às CNs, esta inclui tanto familiarizá-las com os processos internos da empresa, como capacitá-las para o desempenho adequado não só às vendas diretas como à própria gestão do negócio:

Eu procuro treinar as meninas para venda, elas precisam ter o conhecimento do diferencial da Natura e sempre buscando identificar as necessidades do mercado. Eu sempre procuro frisar o diferencial da empresa para ela poder chegar até o cliente e fazer a venda. (GR da Natura n. 2)

Convergindo com o que fora dito pelas CNs, as GRs reafirmaram que o grande evento do treinamento são as reuniões que ocorrem a cada 21 dias, nas quais são abordados assuntos sobre os novos produtos e as novas promoções de cada ciclo. Em adição, há cursos paralelos de maquiagem, de perfumaria e de tratamento capilar, entre outros:

A cada ciclo, a Natura lança produtos novos ou retira produtos antigos do mercado, por isso é importante que as consultoras participem dos encontros. (...) Os cursos paralelos de treinamentos são focados de acordo com a ênfase de tipos de produtos dada no ciclo. Por exemplo, no ciclo 6, a ênfase é em produtos de maquiagem, por isso vai ser dado curso sobre isso. (GR da Natura n. 1).

Nota-se o que Zílio et al. (2007) comentam sobre o sistema de vendas diretas adotado pela Natura: exerce um importante papel no processo de inovação de produtos desenvolvidos pela empresa, uma vez que impulsiona a necessidade de se ter sempre um produto novo para apresentar ao consumidor. Segundo os autores, isto é gerenciado por meio de ciclos de lan-

çamentos a cada 21 dias, o que permite uma elevada frequência de contato entre as consultoras e os clientes.

Por outro lado, uma informação relativa a estes treinamentos, que não consta nos documentos da empresa que foram pesquisados e que surgiu na pesquisa de campo, foi que, na prática, cada GR gerencia e treina mais de mil vendedoras, podendo chegar a 1.500. Ademais, as GRs entrevistadas informaram que, embora a empresa estipule que, idealmente, em cada reunião de treinamento devem estar presentes mais de 40% das CNs supervisionadas por aquela GR, na prática o comparecimento é menor:

Eu tenho (gerencio) 1.500 consultoras. A média de participantes é de 35% a 38% nas reuniões em ciclo, mas depende do dia da reunião. Se for véspera de feriado, esse número diminui. (GR da Natura n. 2)

Além deste comparecimento aquém do ideal das CNs aos treinamentos, outro fator que foi apresentado pelas GRs como pernicioso às vendas diz respeito à rotatividade das CNs, porque este fenômeno dificulta o enraizamento das informações obtidas nos cursos:

A rotatividade de consultoras da Natura nos treinamentos é muito grande, então quando você começa a achar que alguma coisa está sendo enraizada, que os treinamentos estão sendo absorvidos, já renova o grupo e vêm novas consultoras. (GR da Natura n. 1).

Uma das informações mais relevantes nesta fase da pesquisa de campo veio da pergunta às GRs quanto à existência de treinamentos específicos para as CNs referentes ao meio ambiente, à sustentabilidade ou à Amazônia. Inicialmente houve a informação de que o que existe é, no primeiro treinamento, as CNs serem familiarizadas sobre o histórico, sobre as crenças e sobre os valores da Natura, o que consiste em falar sobre a relação da empresa com o meio ambiente:

Existe o primeiro treinamento dado às consultoras chamado de Primeiros Passos, em que é falado e explicado tudo sobre a Natura, a relação dela com o meio ambiente, seu histórico. (GR da Natura n. 2).

Contudo, as GRs foram também claras ao informar que treinamento específico sobre responsabilidade ambiental não existe:

O nosso propósito é divulgar que a Natura está sempre presente na preservação do meio ambiente, então não precisamos parar para falar especificamente sobre o assunto. (GR da Natura n. 1)

O Projeto Amazônia eu não tenho acesso, ela já existe, mas você tem acesso ao projeto por meio do site, das propagandas da Natura. Quando eu falo sobre os produtos da linha Ekos, há uma introdução sobre os benefícios que os produtos proporcionam na região Amazônica, mas não há necessidade de se falar especificamente sobre isso. (GR da Natura n. 2)

A gente tem sempre essa questão de mostrar para a consultora que a Natura sempre ajuda o meio ambiente. A gente acredita que é melhor falar sempre nas reuniões do que ter treinamentos específicos sobre o assunto. (GR da Natura n. 3)

A última frase do extrato acima referido à GR 2 é reveladora do modo de pensar destas executivas, tendo inclusive sido reforçado na continuação de seu depoimento, quando ela fez questão de frisar que não acredita ser uma falha da Natura não prover este treinamento; do seu ponto de vista, se a empresa age assim, isto é o correto, numa clara manifestação da credibilidade que ela deposita na empresa:

Eu confio muito na estratégia de marketing da Natura. A empresa é muito inovadora, ela está sempre à frente de outras empresas do ramo. Se fosse necessário curso específico sobre meio ambiente para as consultoras, a empresa já teria pensado nisso e colocado. (GR da Natura n. 2)

A sequência de seu discurso trouxe ainda outra informação importante, quando ela indicou que nem mesmo as GRs estão completamente cientes das particularidades do envolvimento da Natura com a sustentabilidade e com o meio ambiente:

O Projeto Amazônia eu não tenho acesso, ele já existe, mas você tem acesso ao projeto por meio do site, das propagandas da Natura. (GR da Natura n. 2).

Outro ponto que foi levantado nas entrevistas com as GRs foi sua percepção a respeito do posicionamento da Natura sobre a existência de lojas – e até de camelôs – que vendem produtos da empresa. No caso, as opiniões colhidas sinalizaram na direção de que a origem desta distorção seria uma insatisfação dos clientes finais com o atendimento das CNs, ou que seria uma decisão

de CNs que querem abandonar o princípio da consultoria que permeia a venda direta. Ou seja, na opinião destas GRs, trata-se de questão que foge ao controle da Natura:

Nós não temos controle sobre isso. A loja e o camelô existem porque nosso cliente está mal atendido. A minha orientação é fazer com que a consultora atenda bem seu cliente para ele não comprar em outro lugar. (GR da Natura n. 2)

Eu não tenho como interferir se a minha consultora compra e vende numa loja. A posição da Natura é que a gente tenha consultoras e não revendedoras com lojas, pois quebra o conceito de consultoria. Às vezes, a Natura entra com processo contra as pessoas que ela descobre que abriram lojas, mas é difícil controlar isso. (GR da Natura n. 3)

Ao se avaliar a atitude das GRs em relação à terceirização praticada pelas CNs, o que se verificou foi uma aceitação velada desta distorção e uma postura condescendente a respeito, muito embora o discurso da GR n. 3 tenha evidenciado que ela está muito ciente dos malefícios que tal situação implica à empresa:

A gente pode gerir isso através da distribuição da revista. Tem consultora, por exemplo, que diz para mim que tem seis pessoas que vendem para ela e por isso ela precisa de mais revistas. Pra gente não interessa negar revistas, pelo contrário, se ela pede é porque ela vende mais. O problema é que nós não temos como treinar essas terceirizadas, como prepará-las para venda. A gente não faz treinamentos com pessoas que não são consultoras. (GR da Natura n. 3)

Esta postura das GRs de aceitarem conviver com algo irregular voltou a aparecer quando elas comentaram sobre o comportamento das CNs que não interagem face a face com os clientes para orientá-los sobre os produtos, preferindo tão somente distribuir os catálogos e recolher os pedidos posteriormente:

A nossa orientação é que ela faça uma consultoria, mas se ela faz só o básico, distribuir as revistas e depois recolher para fazer o pedido, não tem como a gente controlar isso. (GR da Natura n. 2);

Observa-se, por outro lado, que esta prática, tão repetida e comum, mesclada ao nível de qualidade percebida pela empresa e por seus produtos, chega inclusive a – perigosamente – influenciar o conceito de consultoria até mesmo de uma das GRs entrevistadas. Assim, como a Natura “se vende por si só”, deve ser aceito como natural que as CNs tenham se tornado apenas “tiradoras de pedido” da empresa:

A marca Natura se vende sozinha. Hoje mais do que nunca a consultora tira pedido, porque a empresa já se vende por si só. (GR da Natura n. 2).

6 CONCLUSÕES

A pesquisa comprovou que a atuação do canal de vendas diretas da Natura junto ao consumidor final não é percebido por este último como endossante da política de responsabilidade ambiental cultivada pela empresa. Por outro lado, muito embora a empresa não chegue a desenvolver instrução específica sobre meio ambiente, os treinamentos que ela aplica às CNs se preocupam, ainda que de modo limitado, em prepará-las para lidarem com este assunto - inclusive tendo ficado claro, na pesquisa, que as CNs têm plena percepção a respeito.

A gênese desta contradição pode apenas ser hipotetizada, a partir de uma das descobertas mais relevantes da pesquisa: o modus operandi peculiar da maioria das CNs entrevistadas. Ao se limitarem a distribuir os catálogos, e a posteriormente coletarem os pedidos sem necessariamente ter algum contato direto com os clientes, na prática elas entendem ser suficiente serem meras “tiradoras de pedido” e não verdadeiras consultoras. Em paralelo, elas não enxergam nenhum dano à empresa ao abertamente terceirizarem sua função a pessoas sem nenhum treinamento, pelo contrário, elas entendem que esta ação traz benefícios à empresa por alavancar as vendas.

Ficou evidenciado, nas entrevistas com os clientes e com a maioria das CNs, que o encontro presencial cliente-vendedor, pedra fundamental do conceito das vendas diretas, raramente se dá no caso das vendas de produtos da Natura. Ou seja, não ocorre uma consultoria real. O quadro mais comum é aquele em que a CN tão somente deixa o catálogo com os clientes para anotação dos pedidos. Isto implica não haver oportunidade para qualquer troca de informações sobre as características dos produtos, muito menos quanto aos compromissos ambientais da empresa. E este quadro só é agudizado pela observada prática de terceirização das vendas. Isto porque as terceirizadas, por estarem à margem de qualquer treinamento, a rigor muito pouco – ou, eventualmente, nada – devem dominar das propriedades cosméticas dos produtos, que dirá de conceitos de responsabilidade ambiental a eles atrelados, e, menos ainda, da postura corporativa ambientalmente correta da Natura.

Outro ponto relevante, ainda em relação a esta situação identificada, é que este modus operandi não só é de conhecimento como é tolerado pelas gerentes de relacionamento da empresa, que o veem como algo inevitável. As respostas do tipo “não tem como a gente controlar isso” e “não podemos fazer nada (a respeito)” aliadas à frase “Hoje mais do que nunca a consultora tira pedido, porque a empresa já se vende por si só” deveriam ser seriamente considerados em uma empresa de venda direta. Contudo, se isso ocorre, os resultados ainda não seriam visíveis: estes descumprimentos de protocolo são comentados trivialmente, como algo desimportante. Ao mesmo tempo, sua aceitação por parte das GRs parece indicar que elas são incapazes de enxergarem sua parcela de responsabilidade nesta distorção.

Tendo em vista estas conclusões, pode-se dizer que este trabalho traz contribuições tanto em termos teóricos como em termos práticos. No primeiro caso, ele agrega enquanto investigação acadêmica voltada para o canal de venda direta com viés para a gestão, e não para a logística. Outra descoberta que pode suscitar o desenvolvimento teórico em pesquisas de marketing tem a ver com a distorção sentida pela Natura nos fundamentos do sistema de venda direta. Concebido originalmente para obedecer ao princípio de que o encontro presencial cliente-consultora seria pontuado pelo esforço desta última em divulgar e informar sobre a empresa e sobre seus produtos, no caso das consultoras enfocadas no levantamento de campo dessa pesquisa o sistema de vendas da Natura migrou para uma venda por catálogo. Daí parece razoável propor-se investigação científica que estudasse até que ponto tal se deu porque a empresa cresceu, com seus produtos, conforme disse uma GR, passando a “se vender por si só” – aspecto que poderia, a título de comparação, ser estudado em outras empresas, além da Natura, que apresentassem condições semelhantes, como a Avon e a Mary Kay.

Já em termos práticos, o benefício evidente é tratar-se de investigação específica aplicada ao canal de venda diretas da Natura, uma das maiores empresas do Brasil no setor de cosméticos. Entende-se que os resultados da pesquisa possam ser aproveitados pela empresa, que deles tiraria contribuições relevantes para a obtenção de bons resultados. No caso, um ponto evidenciado pela pesquisa e de interesse para reflexão dentro da empresa se baseia na suposição de que ela esteja interessada em resgatar as características originais da venda direta no que remete à atividade de consultoria que permeia os encontros entre comprador e representante de vendas.

Tendo-se observado a postura passiva da empresa, na pessoa das GRs, em relação à terceirização das vendas praticada pelas CNs, fica a sugestão para que a Natura discuta internamente essa questão, revendo algumas diretrizes de forma a torna-las mais claras. Isso incluiria, por exemplo, repensar o sistema de pontuação por vendas, que termina por alimentar a terceirização.

Há que se ressaltar as limitações desta pesquisa, sendo a primeira delas a carência de tempo livre que foi observado para as entrevistas tanto por parte das CNs quanto das GRs. Isto dificultou a conversa com mais de uma pessoa por dia, tornando a pesquisa mais demorada.

Uma consequência possível são eventuais vieses aos resultados finais da pesquisa, conforme o ritmo mais lento de obtenção das evidências pode ter implicado o esvaimento da percepção de um ou de outro elemento periférico ao discurso dos entrevistados – por exemplo, gestuais e corporais – que teriam agregado percepções relevantes às informações diretamente obtidas via discurso. Ademais, a própria ansiedade das GRs em relação à sua disponibilização de tempo para as entrevistas pode ter-lhes impactado as declarações; por exemplo, para garantir um fim mais rápido da conversa, estas últimas

podem ter sido deliberadamente resumidas e simplificadas, trazendo menos informações ao pesquisador.

Outra limitação tem a ver com o fato de a maioria das consultoras apresenta-se desconfiada de que o entrevistador fazia parte do quadro de funcionários da Natura e que buscava testá-las de alguma forma ou descobrir eventuais “desvios” de função – o que obrigou a um trabalho de convencimento do interesse acadêmico do trabalho.

Já no que tange às entrevistas com as GRs, foi possível observar viés de favorecimento corporativo no discurso de duas delas, profissionais com longa carreira na empresa. Ademais, também se deve considerar a possibilidade de os discursos das três GRs terem sido moderados por um (legítimo) interesse em adaptar as respostas em benefício da empresa.

Também não se podem descartar três fatos possíveis: 1) apesar de a pesquisa restringir-se a

contatos de clientes com as consultoras ocorridos em período recente, os clientes podem ter tido dificuldade de lembrar detalhes deste encontro; 2) os clientes podem interpretar de formas muito peculiares o que entenderam como formas de as consultoras terem frisado os benefícios da linha Ekos no que diz respeito à relação que guardam com o comportamento ecologicamente responsável da Natura; e 3) a percepção dos clientes sobre a atitude das consultoras quanto à responsabilidade ambiental da Natura pode ser condicionada pelo que eles leram ou ouviram a respeito no site, em folhetos, e ou em propaganda televisiva.

Para futuros estudos sugerem-se dois, ambos apoiados no método científico comparativo: 1) replicar esta pesquisa junto a outras empresas de vendas diretas de cosméticos; e 2) replicar esta pesquisa junto à própria Natura, em outras praças.

REFERÊNCIAS

- ABEDV. Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. Disponível em <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php>. Acesso em 16 jun. 2011.
- ABIHPEC. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal. Disponível em <http://www.abihpec.org.br/>. Acesso em 8 mar 2011.
- ALDERSON, W. Factors governing the development of marketing channels. In: MALLEEN, B. E. (ed). *The marketing channel: a conceptual viewpoint*. New York: John Wiley, 1967.
- AMARAL FILHO, O. Marca Amazônia: uma promessa publicitária para fidelização de consumidores nos mercados globais. Tese de doutorado (Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA, Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido – PDTU). Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.
- ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W.F. *Gestão de logística, distribuição e trade marketing*. 2. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BIRD, D. *Bom senso em marketing direto*. São Paulo: MakronBooks, 2000.
- BOWERSOX, D.J.; COOPER, M.B. *Strategic marketing channels management*. New York: McGraw-Hill, 1992.
- CARVALHO JUNIOR, A.A. *A importância do marketing direto e do marketing de relacionamento na gestão moderna de canais de vendas diretas*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. São Paulo. FGV, 2006.
- CHURCHILL, G. A. Jr.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COASE R. H. The nature of the firm. *Economica*, 4, p. 386-405, 1937.
- COMMONS, J. R. *Institutional Economics*. Madison: University of Wisconsin Press, 1934.
- COMMONS, J. R. *The Economics of Collective Action*. Madison: University of Wisconsin Press, 1950.
- CONSOLI, M. A; NEVES, M. F. *Análise da captura de valor nos canais de distribuição: utilização como ferramenta de auxílio ao planejamento de canais*. XXXV CLADEA, 35. Anais... Santiago, Chile, 2005.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. *Canais de marketing e distribuição*. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAMASCENA, E.; FARIAS, S. Os elementos sensoriais em supermercados: um estudo junto a pessoas com deficiência visual na perspectiva da pesquisa transformativa do consumidor. In: XXXVII Encontro da ANPAD. Anais... Rio de Janeiro (RJ), setembro 2013
- DAVIDSON, W. R. Changes in the Distributive Institutions. *Journal of Marketing*. v. 34, (1), p. 7-10, jan 1970.
- FEROLLA, S. M. A venda como resultado da interação entre vendedor e consumidor. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, EAESP/FGV, São Paulo, 1996.
- FERREIRA, E. S. Até que ponto podemos considerar a venda direta como marketing de relacionamento. São Paulo. Disponível em: www.abevd.org.br. Acesso em 18 ago 2011.
- GILL, R. Análise de discurso. In BAUER, M.; GASKELL, G. *Pesquisa Qualitativa, com Texto, Imagem e Som*. Petrópolis (RJ): Vozes, 2000, 6ª Ed.
- GUIMARÃES, A. F. Oportunidades de Negócios na Amazônia: Alternativas Sustentáveis - Workshop Amazônia: Avaliação e Identificação de Ações Prioritárias para a Conservação, Utilização Sustentável e Repartição dos Benefícios da Biodiversidade da Amazônia Brasileira. Anais... Macapá, AP, 1999.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Introdução ao marketing*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12.ed. São Paulo: Pearson Pretience Hall, 2006.
- LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. (org.). *Estratégia para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo*. São Paulo: Novatec, 2004.
- MARIOTTO, G. O canal de marketing, a cooperação entre elos e o desempenho do canal: um estudo no setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. EAESP/São Paulo, 2010.
- McKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MENGE, G. L. L.; PRINCE, A. E. N. *Venda direta: a recuperação de valores sociais em benefício da eficiência*. São Paulo, 2002. Disponível em: www.abevd.org.br. Acesso em 2 ago 2011.

- MIGUEL, N. A. A venda pessoal. In: DIAS, S. R. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.
- NATURA. Relatório Anual Natura 2010. Disponível em: <<http://www2.natura.net/NaturaUniverse/Pt/src/index.asp>>. Acesso em 16 jun 2011.
- NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. Rio de Janeiro; Campus, 2001.
- PELTON, L.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. Marketing channels: a relationship management approach. 2 ed., New York: McGraw-Hill, 2002.
- REVE, T.; STERN, L. W. Interorganizational relations in marketing channels. Academy of Management Review, v. 4, n. 3, p. 405 - 416, 1979.
- ROGERS, L. Administração e vendas. São Paulo: Makron Books, 1993.
- ROSENBLOOM, B. Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- SWIFT, R. CRM: customer relationship management, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. 6. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WFDSA. World Federation of Direct Selling Associations. Disponível em <http://www.wfdsa.org/>. Acesso em 4 jun, 2011.
- WILKINSON, L. A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. Australasian Marketing Journal, v. 9, n. 2, p.80-92, 2001.
- ZILIO, A.; LIMA, F. G. S. N.; COSTA, R. G. P.; PROCHNO, P. J. C. L.; PINHEIRO, A. J. M. O Processo De Inovação Da Natura Cosméticos S.A. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.