

4

Resultados

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos no estudo. Como se trata de pesquisa exploratória, com uma amostra de conveniência, os resultados obtidos devem ser considerados como sugestivos e não definitivos ou generalizáveis para a população de consultores de venda direta. Em primeiro lugar, apresenta-se uma breve descrição da empresa Natura. Em seguida, são apresentados os resultados descritivos relativos à amostra do estudo. Em sequência, apresentam-se os resultados da análise fatorial exploratória, da análise de clusters e da análise de variância (ANOVA).

4.1.

A Natura

A Natura, maior empresa de venda direta do Brasil, foi fundada em 1969 e atua no setor de produtos de higiene, perfumaria e cosméticos. Além de operar no Brasil, atua em diversos países da América Latina e possui uma unidade de negócios em Paris, na França. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal a Natura ocupava, em 2011, a liderança do seu mercado-alvo, com 23,2% de participação no mercado.

A Natura possui aproximadamente 1,4 milhões de consultores, quase o dobro de 2007, quando tinha pouco mais de 700 mil consultoras. Nesse mesmo período, o faturamento da empresa, que era de R\$ 4,3 bilhões em 2007, encerrou o ano de 2011 com o valor de R\$ 6,8 bilhões. Comparativamente, a Natura dobrou o número de consultores do canal de venda direta e obteve um crescimento de aproximadamente 50% no faturamento. Tais resultados mostram a importância do crescimento do canal para a geração de receita. (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2011 e 2007).

Uma das principais características da Natura é sua preocupação com as relações entre as pessoas e isso fica claro na descrição da sua *razão de ser*:

Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem. Bem-estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo. (Relatório Anual Natura, 2011)

A venda direta é um dos pilares do negócio da empresa. A estrutura de venda direta na Natura é formada por Promotores de Venda, que atendem os consultores (revendedores), apoiados por Consultoras Natura Orientadoras (CNOs). A CNO surgiu de um projeto-piloto, em 2006, na região Centro-Oeste do Brasil, que, em 2007, foi ampliado para todo o Brasil. A figura da CNO foi criada para dar suporte aos Promotores de Vendas no atendimento e relacionamento com os consultores. A Natura encerrou o ano de 2011 com 13,2 mil CNOs, representando um crescimento de 17% em relação ao ano anterior. Esse cuidado com o canal e a qualidade das relações com os consultores aparece na seguinte declaração da empresa:

Nossas Consultoras e Consultores (CNs) são um elo essencial da nossa rede de relações. É esse imenso contingente de mais de 1,4 milhão de pessoas, distribuídas em sete países, que leva aos consumidores não apenas os nossos produtos, mas também nossa proposta de valor e nossa Essência. Trabalhamos para oferecer a melhor qualidade de serviço e criar oportunidades para que possam gerar renda e empreender, engajando-os em nossa plataforma socioambiental. (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2011)

Como forma de aumentar o relacionamento e o engajamento dos Consultores e CNOs na atividade de venda direta, a Natura realizou treinamentos, em 2011, com 566 mil consultores. Pesquisa realizada pela empresa mostrou que o resultado desse esforço em estreitar o relacionamento e treinar sua força de venda foi positivo: nos últimos três anos, cerca de 88% das consultoras se declararam satisfeitas ou totalmente satisfeitas. No caso das CNOs, esse índice atingiu 92% de respostas classificadas, como satisfeitas, ou totalmente satisfeitas. (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2011)

Além do foco de estabelecer uma relação direta com seus consultores, a Natura se preocupa em identificar e atender as necessidades de seus clientes.

Buscamos estreitar os laços que estabelecemos com os nossos consumidores e aprofundar o conhecimento sobre seus hábitos, expectativas e necessidades.

Desde 2009, quando criamos a área de Consumer Insight, ampliamos de maneira consistente os investimentos em pesquisas, estudos e análises. Em 2011, esses investimentos cresceram 50% em relação a 2010. (Relatório Anual Natura, 2011)

Em uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Brand Essence, em 2011, na avaliação global da imagem da marca a Natura é líder no seu segmento, sendo a marca preferida por 47% dos entrevistados, e 52% afirmaram serem leais, terem intenção de recompra e que recomendariam a marca a seus amigos e conhecidos.

Em 2010, a Natura foi considerada a melhor empresa em atendimento ao cliente do país no segmento de cosméticos e a segunda melhor no ranking geral da revista *Exame* e do Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente. Para conseguir tal feito é preciso acreditar nesse modelo e geri-lo de maneira eficiente, como reportado a seguir:

Adotamos a venda direta como modelo comercial porque acreditamos em nossa capacidade de gerar e distribuir renda, oferecer alternativas de desenvolvimento e mobilizar as mais de 1,2 milhões de consultoras e consultores na disseminação de nossa proposta de valor aos nossos consumidores. (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2010)

4.2. Características da amostra

Nesta seção é feita uma análise descritiva do perfil dos respondentes, a partir do total de 154 questionários por consultores Natura.

Com relação ao gênero dos respondentes, a pesquisa teve 94% dos respondentes do sexo feminino e 6% do sexo masculino. Esse resultado sugere que a composição da amostra se aproxima da distribuição da população em termos de gênero, já que a ABEVD informa que o percentual de revendedores do gênero feminino em toda a venda direta no Brasil é de 95%.

Com relação à faixa etária é possível perceber uma concentração um pouco maior na faixa de 45 a 60 anos (32%). Em segundo lugar, ambas com 24%, encontram-se as faixas de 25 a 35 anos e de 35 a 45 anos.

Faixa Etária	Entrevistados	%
Menos de 25 anos	8	5%
De 25 a 35 anos	37	24%
De 35 a 45 anos	37	24%
De 45 a 60 anos	49	32%
Acima de 60 anos	23	15%
Total	154	100%

Tabela 3 - Faixa Etária
Fonte: Própria

A Tabela 4, que apresenta a distribuição dos respondentes por grau de escolaridade, confirma que este é, em geral, baixo, com um percentual de 63% não tendo completado o ensino médio. Isso confirma a dificuldade em lidar com uma equipe de vendas com baixo nível de instrução, o que pode dificultar o entendimento de estratégias, processos e questões financeiras.

Grau de Escolaridade	Entrevistados	%
Primário/ginásio incompleto	44	29%
Ginásio/colegial incompleto	53	34%
Colegial/Superior	57	37%
Total	154	100%

Tabela 4 - Grau de Escolaridade
Fonte: Própria

Com relação ao estado civil, 60% tinham relacionamento estável e 40% eram solteiras. Verificou-se, além disso, que 91% dos entrevistados tinham filhos.

Foram feitas ainda quatro perguntas com relação ao trabalho na venda direta, a fim de caracterizar a amostra em relação ao perfil profissional. Um dos pontos levantados inicialmente referia-se à fidelidade dos revendedores, ou seja, a sua relação exclusiva ou não com uma única empresa. Estudo realizado pela Natura mostrou que apenas 40% de revendedores trabalhavam com uma única empresa em 2011. No presente estudo, este percentual foi de 44% (Tabela 5), bastante próximo do informado pela empresa.

Fidelidade	Entrevistados	%
Trabalha em uma	67	44%
Trabalha em mais de uma	87	56%
Total	154	100%

Tabela 5 - Grau de Fidelidade

Fonte: Própria

Foi perguntado também se a venda direta era a única fonte de renda dos consultores, ou se era uma fonte complementar. O resultado foi bastante expressivo no que se refere a não ser uma única fonte de renda, com apenas 29% dos entrevistados tendo a venda direta como única fonte de renda (Tabela 6).

Fonte de Renda	Entrevistados	%
Única	44	29%
Complementar	110	71%

Tabela 6 - Fonte de Renda

Fonte: Própria

Um fator importante mostrado anteriormente foi o tempo de experiência dos revendedores na atividade de venda direta. Foram oferecidas quatro opções de resposta sendo elas: menos de 6 meses, de 7 meses a 1 ano, mais de 1 ano até 2 anos e acima de 2 anos. Na Tabela 7 observa-se que a maioria (72%) atua há mais de 2 anos na atividade.

Tempo na Venda Direta	Entrevistados	%
Menos de 6 meses	14	9%
De 7 meses a 1 ano	14	9%
Mais de 1 até 2 anos	15	10%
Acima de 2 anos	111	72%
Total	154	100%

Tabela 7 - Tempo na Venda Direta

Fonte: Própria

Para finalizar a parte de caracterização da amostra em termos de perfil social e de atuação na atividade foi perguntado qual seria o nível de satisfação dos revendedores com o seu trabalho (Tabela 8). O nível de satisfação dos respondentes foi bastante alto, mas não se pode deixar de lado a possibilidade de haver ocorrido algum viés, dado que o questionário foi aplicado dentro da empresa.

Nível de Satisfação	Entrevistados	%
Muito satisfeito	110	71%
Um pouco satisfeito	31	20%
Indiferente	5	3%
Um pouco insatisfeito	5	3%
Muito insatisfeito	3	2%

Tabela 8 - Nível de Satisfação
Fonte: Própria

4.4. Análise fatorial

Segundo Malhotra (2001), a análise fatorial pode ser usada para (i) identificar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis; (ii) para identificar um conjunto novo, menor, de variáveis não correlacionadas para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas, para uso em análises subsequentes; e (iii) para identificar, em um conjunto maior, um conjunto menor de variáveis que se destacam para uso em análises subsequentes.

No presente estudo, utilizou-se a análise fatorial exploratória com o propósito de verificar se as variáveis obtidas na literatura, a partir das quais foi elaborado o questionário de escalas aplicado no estudo, pertenciam de fato aos construtos identificados inicialmente. Esse procedimento se tornou necessário dado que foram utilizadas escalas oriundas de vários estudos, que foram simplificadas com o propósito de adequá-las ao grau de escolaridade da população-alvo do estudo. Assim, considerando-se que as escalas utilizadas provinham de vários trabalhos distintos e que haviam sido modificadas decidiu-se

utilizar a análise fatorial exploratória com todos os itens, com o propósito de verificar se de fato correspondiam aos construtos identificados na literatura.

Inicialmente, obteve-se uma matriz de correlação, com as diversas variáveis constantes do questionário (Anexo 2). A baixa correlação entre variáveis que, supostamente, pertenciam ao mesmo construto, mostrou que era apropriada a aplicação da análise fatorial exploratória com o objetivo de chegar aos fatores percebidos pela amostra de consultores. Por outro lado, verificou-se a existência de um número razoável de correlações significativas entre variáveis teoricamente não pertencentes ao mesmo construto, justificando o uso da análise fatorial exploratória.

Em seguida, foram examinados os resultados obtidos nos testes Bartlett e KMO (Tabela 9). O resultado do teste KMO (0,543) ficou um pouco baixo do nível ideal de aplicação da análise fatorial, que é 0,70. Por outro lado, o teste de Bartlett mostrou-se significativo ($p < 0,05$), decidindo-se, portanto, prosseguir com a referida análise.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,543
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	208,370
	DF	171
	Sig.	,027

Tabela 9 - Resultados dos Testes KMO e Bartlett

Fonte: Própria

Utilizou-se o método de componentes principais e rotação varimax, sendo identificados oito fatores com *eigenvalues* maiores que 1, que, juntos, responderam por 58% da variância. O critério adotado para considerar significativas as cargas fatoriais foi que as mesmas fossem maiores ou iguais a 0,50.

A Tabela 10 apresenta os fatores e as variáveis relacionadas aos mesmos após os procedimentos descritos anteriormente.

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ORIENT 1	,704							
SAT5	,645							
ORIENT 3								
SAT3		,758						
HAB1								
SOC2								
SAT2								
ORIENT 5			,783					
SAT1			,714					
ORIENT 4				-,778				
HAB3				,502				
REL1					,704			
SOC3					,539			
SOC1						,764		
ORIENT 2						,618		
SAT4							,672	
SOC4							-,652	
REL2								,821
HAB2								
Extraction Method: Principal Component Analysis.								
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.								
Rotation converged in 14 iterations.								

Tabela 10 - Matriz de Componentes Rotacionada (Rotated Component Matrix)

Fonte: Própria

Dos 19 itens inicialmente submetidos à análise fatorial exploratória, 14 foram utilizados, sendo os cinco restantes excluídos devido à carga fatorial baixa. Os fatores obtidos são descritos a seguir.

Fator 1 – Liberdade do Trabalho de Venda Direta

O primeiro fator relacionou as perguntas:

ORIENT1 - Procuro oferecer o produto que eu acho que é mais adequado para a cliente.

SAT 5 - Gosto de trabalhar com vendas porque eu controlo meu tempo e meu horário de trabalho

Ambos os itens sugerem que a liberdade na execução do trabalho de vendas é um aspecto relevante para os consultores que atuam na venda direta, o que levou à escolha do termo “liberdade no trabalho de venda direta” para designar este fator.

Fator 2 – Desafio do Trabalho de Venda Direta

O segundo fator incluiu um único item com carga fatorial superior a 0,5:

SAT3 - Acho difícil o trabalho de vendas.

Interpretou-se que a visão de dificuldade no trabalho de vendas estaria relacionada ao “desafio do trabalho de venda direta” para os consultores.

Fator 3 - Prazer no Trabalho de Venda Direta

O terceiro fator incluiu dois itens:

ORIENT5 - Procuro atender os chamados rapidamente.

SAT1 - Eu tenho prazer em trabalhar em vendas.

A combinação desse dois itens sugere que há “prazer no trabalho de venda direta”.

Fator 4 – Experiência

O quarto fator também incluiu dois itens:

ORIENT4 – Dou sugestões para o cliente (com sinal negativo)

HAB3 – Aprendi a ser uma boa vendedora com a experiência.

É razoável considerar que apenas um vendedor experiente dá liberdade ao cliente para manifestar seus desejos e necessidades, reduzindo sua interferência e evitando “forçar” a venda.

Fator 5 - Sociabilidade

O quinto fator incluiu dois itens:

REL1 – A maior parte dos meus clientes já era meus amigos antes.

SOC3 – Gosto de ir a festas.

O fato de seus clientes já serem amigos e o gosto de ir a festas mostram facilidade no convívio social, motivo pelo qual esse fator foi denominado “sociabilidade”.

Fator 6 – Honestidade no Relacionamento com o Cliente

O sexto fator relacionou as perguntas:

SOC1 – Gosto de me relacionar com outras pessoas.

ORIENT2 - Procuro responder as perguntas que a cliente faz da forma mais correta possível.

A combinação do prazer em se relacionar com outras pessoas e a prática de ser o mais correto possível no relacionamento com o cliente sugere que o fator pode ser nomeado “honestidade no relacionamento com o cliente”.

Fator 7 – Cansaço no Trabalho de Venda Direta

O sexto fator relacionou os itens:

SAT4 - Acho cansativo o trabalho de vendas.

SOC4 - Quando não estou trabalhando, prefiro ficar sozinha (com sinal negativo)

Embora considerando tratar-se de atividade cansativa, o consultor aprecia relacionar-se mesmo fora do horário de trabalho.

Fator 8 – Venda Direta como Fonte de Amizades

Por fim, o oitavo fator incluiu apenas um item:

REL2 - Muitos clientes que eu não conhecia, hoje são meus amigos.

Este fator evidencia a criação de relacionamentos pessoais entre o consultor e o cliente na venda direta.

4.4.

Análise de clusters ou conglomerados

Segundo Malhotra (2001, p.526):

Análise de conglomerados é uma técnica usada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos chamados conglomerados. Os objetos em cada conglomerado tendem a ser semelhantes entre si, mas diferentes de objetos em outros conglomerados”.

Everitt (1993) ressalta que esse tipo de análise permite realizar uma segmentação dos indivíduos (nesse caso, dos consultores) em função de seu perfil.

Optou-se por realizar a análise de clusters com os cinco temas originais obtidos na literatura. Para cada tema foi considerada a média das respostas. As opções de respostas foram classificadas em valores, sendo “Sim” = 1, “Mais ou Menos” = 2 e “Não” = 3. Isso significa que, quanto menor a média da resposta de uma pergunta, mais pessoas teriam respondido positivamente.

Inicialmente, verificou-se quantos grupos constituiriam a melhor solução. Utilizando o método de Ward, verificou-se que o número ideal de agrupamentos variava de 5 a 7. Em seguida, realizou-se a análise de agrupamento por *K-Means* com 5, 6 e 7 grupos. O único modelo que apresentou quantidade significativa, mais de 10% da amostra, em cada grupo foi a com cinco *clusters* conforme Tabela 11.

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	24,000
	2	26,000
	3	28,000
	4	27,000
	5	53,000
Valid		158,000
Missing		,000

Tabela 11 – Número de Casos nos Agrupamentos
Fonte: Própria

Final Cluster Centers					
	Cluster				
	1	2	3	4	5
SAT0	1,19	1,25	1,53	1,26	1,28
SOC0	2,08	2,01	1,55	1,33	1,50
HAB0	1,14	1,19	1,90	1,47	1,15
RELO	1,10	2,08	1,14	1,98	1,15
ORIENT0	1,10	1,20	1,16	1,04	1,17

Tabela 12 – Clusters e Valores dos Centróides

Fonte: Própria

Nos cinco grupos formados observou-se que Satisfação com o Trabalho de Vendas apresentou média próxima a 1 (Sim) em quase todos os grupos, estando apenas um grupo com resposta 1,53, entre “Sim” e “Mais ou Menos”.

Sociabilidade não mostrou resultados tão positivos, chegando dois grupos apresentar as maiores médias, mas nenhum dos outros grupos ficou próximo ao “Sim”.

No caso de Habilidade para Vendas, três grupos apresentaram respostas bem parecidas e próximas do “Sim”. Dessa forma, não se pode dizer que essa habilidade está presente todos os consultores.

Quanto ao Relacionamento com Clientes, em três grupos ocorreram as melhores respostas, indicando que alguns grupos estão mais voltados para o relacionamento do que outros. No entanto, os outros dois grupos apresentaram médias mais altas (portanto, mais próximos a não) nesse construto, indicando que o relacionamento com o cliente não é tão forte em todos os grupos de consultores.

Com relação à Orientação para o Cliente, os cinco grupos avaliados mostraram médias favoráveis. Apesar de o Relacionamento com o Cliente não ter evidenciado que totalidade dos consultores possui o mesmo relacionamento com os clientes, quando se observa o construto Orientação para o Cliente este sugere que, para todos os grupos, existe uma relação boa e profissional com o cliente.

4.5. Análise de desempenho

Finalmente, buscou-se verificar se o desempenho dos consultores é diferente entre grupos. Realizou-se um estudo de análise de variância (ANOVA) para verificar se existem diferenças significativas entre os dois grupos. Para isso, consideramos o volume de vendas médio que cada consultor teve em um ano e qual o grupo em que foi inserido.

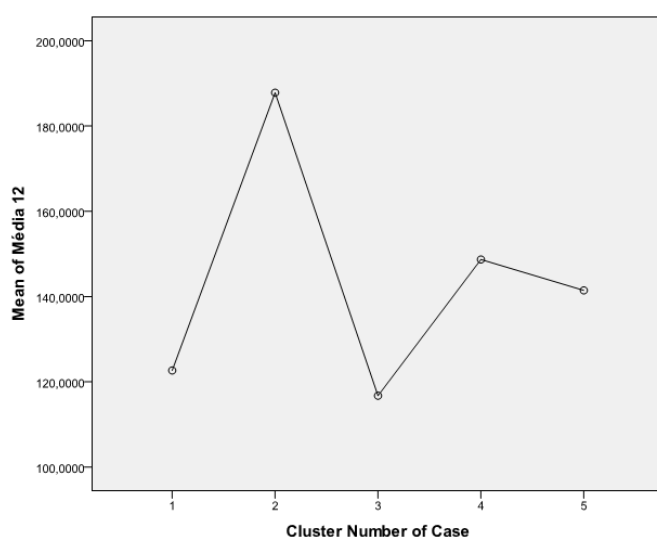


Gráfico 3 - Desempenho dos Grupos
Fonte: Própria

Como se verifica na tabela a seguir, os resultados obtidos com a ANOVA não são significativos, não sendo possível rejeitar a hipótese nula de que as médias entre os grupos são iguais.

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	80079,139	4	20019,785	1,468	,215
Within Groups	2032462,193	149	13640,686		
Total	2112541,332	153			

Tabela 13 - Desempenho entre Grupos
Fonte: Própria

Dessa forma, não foi possível identificar se os grupos de consultores, utilizando-se os cinco temas identificados na literatura, diferem de forma significativa no que se refere a desempenho.