

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

DANIEL DE A. GUSMÃO A. SILVEIRA

REDES SOCIAIS E VENDAS DIRETAS: O CASO DA NATURA

São Paulo

2009

DANIEL DE A. GUSMÃO A. SILVEIRA

REDES SOCIAIS E VENDAS DIRETAS: o caso da NATURA

Dissertação apresentada ao Centro Universitário da FEI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de mestre em Administração, orientado pelo Prof. Dr.Charles Kirschbaum.

São Paulo

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Daniel de A. Gusmão A. Silveira

Redes Sociais e Vendas Diretas: O Caso da Natura

Dissertação – Centro Universitário da FEI

Comissão julgadora

Orientador e Presidente

Examinador (1)

Examinador (2)

São Paulo

2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente minha amada esposa pela cumplicidade, compreensão, carinho e paciência que foram fundamentais para a realização deste trabalho. A minha família, sempre presente com uma palavra de apoio e incentivo.

Em uma definição livre, retirada da internet, orientador é definido como o condutor do ensino, cabendo a ele dirigir, estimular e aplainar dificuldades levando em conta peculiaridades e possibilidades de cada aluno. Este realmente é um fardo um tanto pesado para um único indivíduo, mas não para aqueles que, como Charles Kirshbaum, dedicam intensidade e paixão naquilo que fazem. Charles provou ainda que inúmeros outros adjetivos podem ser incorporados a esta definição. Se hoje este trabalho se materializa em uma dissertação de mestrado, isto é porque ele nunca desistiu, nunca deixou o desafio intelectual de lado e provou um compromisso incansável com o aprimoramento das pessoas e do estudo das organizações. Charles, não há palavras para agradecer sua doação, suporte e parceria.

Agradeço ainda aos professores Edmilson Alves de Moraes e Mario Sarcomano Neto, que compõe a banca de qualificação deste trabalho por sua enorme contribuição, iniciada desde a qualificação deste trabalho, e que foi fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

Finalmente, agradeço a Natura Cosméticos S.A. co-responsável pelos resultados do trabalho, tanto pelo fomento ao aprimoramento pessoal através do co-investimento feito no curso, quanto pela disponibilidade de informações para a realização dos estudos.

RESUMO

A constatação da existência de uma lacuna entre os indicadores de performance normalmente utilizados pelas organizações para medir as saídas dos processos e o entendimento sobre os elementos sociais que podem influenciar o desempenho de indivíduos e organizações foi a motivação inicial para o trabalho. A partir da análise do banco de dados histórico de transações de um contingente de mais de quarenta mil revendedoras autônomas de cosméticos, foram aplicadas técnicas estatísticas básicas para uma análise exploratória que permite identificar a relação entre capital social e desempenho em vendas. O estudo corrobora os trabalhos de Ronald Burt sobre *brokers* e laços fortes, além de confirmar o valor proveniente de laços fracos, conforme previsto por Granovetter. Além da comprovação sobre a existência de forte correlação entre capital social e vendas, há evidências de que o capital social também pode refletir benefícios ligados a solidariedade e ao bom relacionamento com os indivíduos da rede social em questão.

Palavras Chave: Rede Social. Vendas.

ABSTRACT

The observation of organizational performance management and key performance indicators shows the existence of a gap between the KPI's usually used to measure processes outcomes and the knowledge of the social elements that can influence the results of individuals and organizations. The observation of this gap was the main inspiration for this work. From the analysis of the company's historical database of a group of more than forty thousand independent cosmetic consultants some basic and exploratory statistics would be applied in order to identify the relationship between social capital and sales performance. It will corroborate the work of Roland Burt about brokerage and strong ties as well as confirm also the value of weak ties as proposed by Granovetter. It would also show a strong correlation between social capital and sales performance, and also show some elements that suggests that social capital goes beyond instrumental returns and can also define other forms of return: solidarity, for example.

Key words: Social structure. Sales

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivo	10
1.2 Problema de Pesquisa	11
1.3 Resumo da metodologia	13
1.4 Estrutura do Documento	13
2 CAPITAL SOCIAL	15
2.1 Principais abordagens para o conceito	15
2.2 Capital Social como Valor	18
2.2 Capital Social e Desempenho	20
2.3 Capital Social: Operacionalização	21
3 OBJETO DE PESQUISA	22
4 PROPOSIÇÕES	28
5 MÉTODO	31
5.1 Conceituação e Operacionalização das Variáveis:	32
5.1.1 Definição conceitual de desempenho ou <i>performance</i>	32
5.1.2 Definição operacional para o desempenho em vendas	32
5.1.3 Definição conceitual para Capital Social	33
5.1.4 Definição operacional para o Capital Social	33
5.1.5 Definição conceitual de Ciclo de Vida da Consultora	33
5.1.6 Definição operacional para o Ciclo de Vida da Consultora:	34
6 FORMA DE COLETA DE DADOS	35
7 RESULTADOS	38
7.1 Caracterização da amostra	38
7.2 Análise estatística descritiva	42
8 DISCUSSÕES, CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS	60
8.2 A intermediação na constituição de Capital Social	62
8.3 Retorno expressivo do Capital Social	63
8.4 Capital Social e a maximização das vantagens potenciais	64
8.5 Limitações do estudo e sugestões para próximos estudos	65
8.6 Considerações finais	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A – Questionário	69

1 INTRODUÇÃO

A busca do entendimento sobre os efeitos das relações informais e pessoais nas diferenças de desempenho existentes entre grupos de trabalho distintos não é nova e remonta os estudos clássicos de pesquisadores como Durkheim, Simmel, entre outros (ROBINS; PATTISON, 2006).

A pesquisa de Durkheim analisou as pressões sociais exercidas no indivíduo, avaliando seu comportamento como decorrência da adaptação aos códigos estabelecidos pela sociedade. Os fatos sociais seriam responsáveis por estabelecer a ação dos indivíduos em sociedade, independentemente de seus desejos pessoais, e em prol dos resultados esperados pela sociedade (DURKHEIM, 1893). O desempenho das instituições sociais seria, portanto o resultado do cumprimento por parte dos indivíduos das normas estabelecidas no contexto social em que o indivíduo está inserido.

Observa-se, portanto a importância dos elementos sociais na vida em sociedade e nos resultados da organização em instituições. Porém, contrariamente à visão unilateral de que o comportamento de indivíduos e instituições está condicionado aos fatos sociais e às leis que regem estes fatos, está a visão sistêmica entre indivíduo e sociedade. O primeiro age de acordo a normas, símbolos e códigos definidos pela segunda, que sofre ação direta do indivíduo em sua construção. O indivíduo busca sempre adaptar-se à sociedade, enquanto que é protagonista na produção da mesma sociedade (SIMMEL, 1950). A comparação com referências externas nos apresenta exemplos de como agir e como nos comparar no julgamento do que é “bom” ou “ruim”, do que é ou não socialmente aceito, porém atuamos sob o “cárcere” que nos é imposto pela sociedade reconstruindo seus limites e muros a partir das atitudes individuais e da cooperação (BERGER, 1963).

Independentemente da corrente teórica, a constatação da importância dos mecanismos sociais, como alavancas para o desempenho organizacional é sempre presente. Os resultados organizacionais não podem ser explicados sem considerar as redes sociais presentes (KRACKHARDT, 1987; BURT, 1992; SCOTT, 2004; ROBINS; PATTISON, 2006; LAZZARINI, 2007), porém existe uma grande lacuna entre a teoria, que busca considerar estes elementos, e os indicadores de desempenho e ferramentas utilizadas pelas organizações para o aumento da produtividade.

O presente estudo propõe uma análise exploratória da base histórica de um grupo de revendedores autônomos de uma grande empresa de cosméticos brasileira, líder no setor de

cosméticos, fragrâncias e toucador no país. Esta empresa atua via um modelo de vendas diretas na comercialização de seus produtos. A companhia possui abrangência nacional e operações em diversos países da América Latina e Europa. No território nacional conta com um contingente de mais de 650.000 revendedoras independentes que compram os produtos da companhia a um preço com desconto e lucram através da diferença entre o preço ao consumidor (sugerido pela empresa em seus catálogos) e o preço com desconto que paga à companhia.

1.1 Objetivo

A motivação para este trabalho advém da constatação de inúmeros casos em que apenas as variáveis diretas como remuneração, incentivos, condições de trabalho, estilos de liderança entre outros não parecem ser suficientes para explicar diferentes desempenhos de indivíduos com, aparentemente, iguais condições.

Os indicadores de desempenho utilizados largamente pelas organizações representam, com sucesso, os principais objetivos da companhia e são muito úteis para direcionar o comportamento das equipes de trabalho; porém limitam-se a analisar apenas os passos dos processos e suas saídas, sem considerar as razões pelas quais um determinado resultado foi alcançado.

O consumidor em si, parte fundamental deste sistema, é muitas vezes ouvido apenas em pesquisas anuais de satisfação (RACKHAM; DEVICENTIS, 1998). Diversos estudos ampliam a percepção sobre esses elementos e retratam a dificuldade das organizações na definição de métricas qualitativas e da validação de sua importância e correlação com as metas quantitativas (CHAN; CHAN, 2004; SORNPRASIT, 2009; COX et. al., 2003).

A constatação de que os resultados organizacionais não podem ser explicados apenas pelas relações formais, mas dependem muito de fatores informais relacionados às características dos relacionamentos existentes em determinado contexto (LAZZARINI, 2008), desperta o interesse no estudo de elementos que possam ajudar a explicar, tanto os diferentes resultados de desempenho entre indivíduos, como também fornecer boas pistas para o entendimento dos diferentes resultados organizacionais.

A partir de uma análise exploratória do histórico de desempenho de revendedores independentes de cosméticos – em similares condições de competição - objetiva-se avaliar a influência do capital social na diferenciação de indivíduos, de maneira a contribuir para avanços nos estudos sobre o capital social, suas causas, efeitos e medidas.

A avaliação da relação entre o Capital Social e Desempenho em Vendas, assim como a avaliação dos motivos que explicam diferentes medidas de capital social para desempenhos semelhantes em vendas serão os objetivos principais deste estudo exploratório.

1.2 Problema de Pesquisa

Qual a relação entre o Capital Social das Consultoras Natura e seu Desempenho em vendas?

Os Consultores Natura (revendedores autônomos) são indivíduos de atuação independente, sem qualquer relação de hierarquia com a empresa. Cada consultor decide quando e quanto comprar, assim como quando e para quem vender. As únicas limitações existentes para a manutenção de sua atividade são a frequência mínima de compras (aproximadamente uma compra a cada seis meses) e que cada compra obedeça a um valor mínimo que permita custear a operação logística de distribuição do pedido. Além disso, a Natura não disponibiliza nenhuma condição comercial diferenciada ou oferece incentivos diferenciados para diferentes consultoras.

Desta forma, pode-se dizer que todos os Consultores, especialmente os que atuam na mesma região geográfica, possuem condições de competição muito semelhantes no que diz respeito ao que é ofertado pela companhia como oportunidade para cada uma das consultoras, isto é, não há diferenciação de condições para diferentes perfis de consultoras. Tanto os mecanismos de remuneração quanto as ferramentas de marketing e incentivos são praticamente idênticos, com pequenas variações regionais de baixa relevância.

Os indicadores de desempenho utilizados pela organização são suficientes para avaliar os resultados individuais de cada revendedora no que tange o volume de vendas, categorias e linhas de produtos, porém não avaliam como esses resultados são construídos, nem o que explica as diferentes performances entre as diversas consultoras da companhia.

Observa-se que as diferenças de desempenho em vendas entre os consultores são muito grandes, mesmo quando comparados na mesma região de atuação e com tempos semelhantes de atuação com a empresa.

O desvio padrão de desempenho de vendas dos consultores com até 34 ciclos de tempo de casa alcança 2,1 vezes o valor da média, enquanto que este desvio padrão cresce quanto maior o tempo de atuação das revendedoras, chegando a 7 vezes a média para consultoras com até 39 anos (ou 669 ciclos). A medida da moda apresenta declínio de 2130 em 2004 passando a 100 a partir de 2006, representando o aumento do número de consultoras novas que parece ilustrar a diluição das vendas em um número superior de consultoras. A mediana também reforça o declínio do perfil médio de venda das consultoras estudadas, passando de aproximadamente 5.800 em 2004 para aproximadamente 3.300 em 2006 ¹.

Outro fato que desperta atenção é a diferença entre a quantidade de novas consultoras trazidas à empresa por intermédio de consultoras existentes: enquanto algumas consultoras, ao longo de sua trajetória na empresa, “recrutam” um número superior de novas consultoras, outras passam a totalidade do tempo que mantém relacionamento com a empresa sem sequer indicarem uma nova consultora para a atividade. O volume de indicações (ou novas consultoras) varia de um mínimo de 1 a 48 indicações (para consultores até 34 ciclos de tempo de casa) até o máximo de 1 a 174 indicações, para consultoras entre 69 e 85 ciclos de tempo de casa.

A variância existente na quantidade de revendedoras recrutadas por consultora, para consultoras com resultados semelhantes em vendas, especialmente aquelas presentes nos extremos da curva de resultados em vendas, isto é, aquelas que apresentam grandes volumes de vendas e aquelas que vendem muito pouco, pode revelar aspectos relacionados ao capital social e sua influência no desempenho econômico dos indivíduos.

Estes fatos chamam atenção para eventuais mecanismos sociais que podem estar presentes e que não são conhecidos ou monitorados pelos instrumentos, indicadores e ferramentas de gestão disponíveis na companhia estudada, assim como na grande maioria das empresas.

¹ Um ciclo é igual a um período com três semanas de duração. A empresa possui um ciclo de quatro semanas de duração por ano.

1.3 Resumo da metodologia

O banco de dados histórico de desempenho em vendas e quantidade de novas revendedoras “recrutadas” foi submetido a uma série de técnicas estatísticas descritivas, análise de correlação, gráficos de dispersão e análise de quadrantes. Esta análise exploratória buscará avaliar as diferenças existentes - e os fatores que motivam tais diferenças - entre o comportamento em vendas de determinado grupo de revendedoras e seu respectivo desempenho na atividade de indicação de novas consultoras, ou “recrutamento” de novas consultoras.

A partir do estudo exploratório dos dados históricos e da relação entre capital social e fluxo de novas consultoras indicadas (ou recrutadas), e o respectivo desempenho em vendas, será aplicada uma pesquisa amostral através questionário semi-estruturado visando o aprofundamento das questões que cercam a motivação dos revendedores para a indicação de novos revendedores.

1.4 Estrutura do Documento

A presente dissertação está dividida em 8 capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma introdução sobre o trabalho, suas motivações e objetivos, além de um resumo da metodologia empregada.

O segundo capítulo inicia com uma breve revisão das diferentes abordagens sobre Capital Social, com o objetivo de visitar as diferentes correntes de estudo, adotando por fim a perspectiva de Nan Lin para o capital social. A partir da discussão teórica é desenvolvida a relação entre Capital Social e o Desempenho em vendas.

O terceiro capítulo apresenta o objeto de estudo, assim como as definições operacionais de Capital Social para sua avaliação e emprego no fenômeno estudado.

O quarto capítulo trás as proposições em estudo.

O quinto capítulo apresenta um apanhado sobre a metodologia empregada na análise.

O sexto capítulo descreve a forma de coleta dos dados utilizados no estudo.

O sétimo capítulo apresenta os principais resultados observados.

O capítulo 8 fecha o trabalho com as principais conclusões, comentários e limitações da pesquisa, além de recomendações para estudos futuros.

2 CAPITAL SOCIAL

Os diferentes entendimentos e abordagens para a conceituação sobre o que é o Capital Social deixam clara a falta de consenso sobre o tema na literatura (PARKHE et al., 2006).

2.1 Principais abordagens para o conceito

Ainda assim é possível identificar na maioria dos autores, elementos de concordância com uma das proposições de Coleman (1988), que afirma que:

[...] Capital Social é definido por sua função. Não é uma única entidade, mas uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: ambas consistem de alguns aspectos de estruturas sociais, e eles facilitam certas ações dos atores – sejam pessoais ou corporativas – dentro desta estrutura (ADAM; RONCEVIC, 2003).

As pesquisas de Coleman possuíam raízes econômicas fortes e focalizavam o interesse na família e na comunidade. Para Coleman, o Capital Social não tem valor intrínseco, sendo definido por sua função e aplicação, não sendo definido por uma única entidade ou elemento, mas sim por um conjunto de diferentes elementos e mecanismos que facilitam a ação de indivíduos e grupos, “[...] tornando possível o alcance de resultados que não seriam possíveis sem sua presença” (COLEMAN, 1988).

Os trabalhos de Coleman buscaram explicar o impacto da presença dos pais em casa para a criação dos filhos, mobilidade familiar e afiliação à igreja. Seus estudos demonstravam que a influência entre a posição social de destaque dos pais e o futuro dos filhos é altamente afetada pela “transferência” deste capital aos filhos, através do convívio, do contato social, e da preocupação dos pais em dedicar tempo e esforço para transmitir seus conhecimentos intelectuais. Observou, portanto, que pais ausentes não transmitiam seu Capital Social aos filhos da mesma forma que pais mais presentes.

Além de demonstrar a existência de Capital Social, seus estudos chamam atenção às diferentes características de ligação entre os membros de uma rede social e o contexto de seu relacionamento

Bourdieu, por sua vez, define capital social como o conjunto de recursos dependente de uma rede social de relacionamentos institucionalizados de reconhecimento mútuo, ou em outras palavras, “a participação em um grupo” (BOURDIEU, 1986). Estes recursos podem representar vantagem real ou potencial.

A análise das vantagens individuais e coletivas provenientes da participação como membro de um grupo, ilustra bem o conceito de capital social. Os indivíduos munidos das “credenciais” que o grupo confere conseguem benefícios que são restritos aos seus membros, assim como o grupo, consegue negociar vantagens que cada indivíduo não conseguiria sozinho. Seus estudos analisaram títulos, nomes, relações de amizade, clubes, associações, agremiações entre outras aglomerações sociais, como referencia de Capital Social (BOURDIEU, 1986).

As redes sociais, entretanto, garantem condição mínima, porém não garantem condições suficientes para a existência de Capital Social. Os conceitos de Redes Sociais e Capital Social não são equivalentes. Uma rede social é dada por um conjunto de pessoas ou empresas interligadas por diversos tipos de relação (LAZZARINI, 2008). A presença de uma rede social assegura, entre outras coisas, as condições mínimas para que haja fluxo de informações e transmissão de recursos entre indivíduos ou grupos de indivíduos. O Capital Social, entretanto, existe quando a Rede Social é utilizada para facilitar os esforços de coordenação e acesso a recursos, possibilitando resultados que seriam impossíveis na ausência daquele determinado arranjo social (LIN, 2005).

Ao pensarmos no capital social como conduto que interliga diversos indivíduos da rede, pode-se considerar que a extensão desta rede é uma forma de capital social. Através do capital social é possível transformar os recursos humanos e financeiros em lucro ou vantagens pessoais ou organizacionais (BURT, 1992).

Putnam, importante cientista político, é reconhecido como outro ícone no campo. Ele tinha interesse na organização da sociedade, buscando avaliar os mecanismos sociais relacionados ao trabalho voluntário, votação e a leitura de jornais. Putnam define o Capital Social em referência aos elementos de confiança, normas e redes sociais que possibilitam aumentar a eficiência da sociedade por facilitar a ação coordenada. O autor apresenta o Capital Social como elemento fundamental para a existência e o sucesso da democracia (PUTNAM et al., 1993).

Diversos estudos contemporâneos sobre o tema evoluíram e ampliaram o entendimento sobre os aspectos do Capital Social. Nan Lin evolui a definição de Capital Social como o conjunto de recursos intrínsecos à rede social de determinado indivíduo ou

grupo de indivíduos. Esses recursos podem ser acessados ou movimentados através de laços² nas redes (LIN, 2005).

As breves revisões dos pensamentos dos principais pesquisadores fundamentais no tema demonstram diferentes unidades de análise, e diferentes percepções e conseqüentemente uma pluralidade de definições. De certa forma, a falta de convergência nos conceitos, métricas, metodologias e formas de medida da mesma forma que enriquecem o campo com visões diferentes, dificultam uma homogeneidade de entendimentos e aplicações dos conceitos, reduzindo a velocidade e até mesmo a robustez dos estudos sobre redes sociais e capital social (PARKHE et al., 2006).

As consultoras da empresa estudada participam, ou possuem acesso a determinadas redes sociais. A decisão individual de acessar os recursos provenientes de suas relações pessoais, colocando-os a favor de sua atividade como revendedoras da empresa, tanto no que representa maiores vendas quanto em relação ao número de novas revendedoras indicadas, ilustra o uso efetivo do capital social.

Tabela 1 – Definições sobre capital social

Autor	Definição para Capital Social
Bourdieu	"Os recursos reais e potenciais agregados que estão ligados à posse de uma rede durável de relacionamentos mais ou menos institucionalizados de benefícios mútuos ou reconhecimento". (BOURDIEU, 1986)
Burt	"Amigos, colegas e contatos em geral através dos quais você recebe oportunidades de usar seu capital humano e financeiro" (BURT, 1992) "As oportunidades de intermediação em uma rede" (BURT, 1997)
Coleman	"Capital Social é definido pela sua função. Não é uma entidade única, mas uma variedade de diferentes entidades possuindo duas coisas em comum: todas consistem em algum aspecto da estrutura social e eles facilitam certas ações de indivíduos que estão na estrutura" (COLEMAN, 1990)
Putnam	"Atributos das organizações sociais como redes, normas e confiança social que facilita coordenação e cooperação para benefício mútuo" (PUTNAM, 1995)
LIN	Capital social é definido pelos recursos intrínsecos a determinada rede social que podem ser acessados ou mobilizados através de laços presentes nesta rede (LIN, 2001)

A abordagem de Nan Lin para o capital social, e que será a base de análise para o presente estudo, ressalta que determinados recursos que fazem parte da rede social ao qual um

² Laços são ligações entre pares de indivíduos em uma rede social

indivíduo faz parte ou possui acesso, podem ser acessados ou movimentados pelos indivíduos ou grupo de indivíduos, conforme seus interesses, através dos laços existentes entre as referidas redes sociais, desta forma esta será a definição adotada para o presente estudo: “Capital Social é definido pelos recursos intrínsecos a determinada rede social, recursos que podem ser acessados ou mobilizados através dos laços presentes nessa rede” (LIN, 2001).

2.2 Capital Social como Valor

Atualmente as estruturas organizacionais hierarquicamente projetadas têm sua eficácia questionada, principalmente devido à grande turbulência dos mercados, que exigem adaptações constantes por parte das organizações. O trabalho apresentado por Powell (1990) ressalta a importância da estrutura de redes como novo formato de organização e discute o fato de que, segundo a visão econômica de Williamson, transações que envolvem grandes incertezas, são recorrentes ou demandam grandes investimentos, são facilmente encontradas sob a forma de integrações verticais através da hierarquia.

Para este tipo de recursos, fundamentais para a organização, a constante interação com o mercado para sua aquisição pode ser inadequada por gerar grandes incertezas e deparar-se muitas vezes com o oportunismo de cada ator relacionado (POWELL, 1990).

Entretanto, a turbulência dos mercados atuais, repletos de incertezas, flutuações na demanda, mudanças ambientais provocadas por novos arranjos organizacionais ou inovações tecnológicas fazem dos arranjos em rede, mais leves e ágeis contando com indivíduos engajados em ações de apoio, preferência, reciprocidade e interdependência (POWELL, 1990).

O movimento de redução de camadas hierárquicas, organizações matriciais e estruturas matriciais transferiram as responsabilidades e o poder anteriormente conferidos ao *chefe*, cada vez mais, aos times e aos indivíduos. “As pessoas são mais do que nunca, responsáveis pelos seus trabalhos” (BURT, 2005). Cada vez mais é esperado dos trabalhadores que sejam capazes de propor e implementar novas idéias e não que apenas aguardem por ordens sobre o que e como fazer. Em um ambiente em que a única certeza é a mudança, não é possível contar apenas com manuais ou normas para a solução de problemas, sendo fundamental a flexibilidade e o uso das redes informais para a realização das tarefas com sucesso.

Em um cenário como este, onde muito se espera do indivíduo e não há clareza efetiva sobre o que se deseja, maior é a necessidade de relações de confiança, presentes nas estruturas informais³, as quais Powell se refere como *Quase-Firmas* (POWELL, 1990).

As relações formais passam, portanto, a dizer respeito ao que controlar e quem, em última análise pode ser considerado responsável. Em contraste, as relações informais passam a dizer respeito ao que efetivamente acontece, e que mesmo sem visibilidade aparente no processo, tais relações informais possuem parcelas fundamentais de responsabilidade pelo resultado alcançado. “[...] Responsabilização flui através da organização formal e das relações de autoridade. Todo o resto flui através das relações informais: conselhos, coordenação, cooperação, amizade, fofocas, conhecimento e confiança” (BURT, 2005). As relações informais são, portanto, muito mais flexíveis a mudanças no ambiente, diferenças em previsões de demanda e adaptáveis a diferentes circunstâncias (POWELL, 1990).

Em um ambiente em que relações de confiança são tão importantes, por significarem maior agilidade e resiliência, o Capital Social constitui-se como um valor aplicado na busca de resultados superiores, assim como ocorre no capital financeiro ou capital humano. Em um ambiente de alta competitividade e abundância de recursos tecnológicos e financeiros, como o cenário atual, será o capital social o grande responsável por transformar recursos financeiros e capital humano em lucros (BURT, 1992).

Capital Social busca, portanto, explicar e mensurar o valor que indivíduos ou grupos, favorecidos pela posição privilegiada que ocupam em determinada rede social que permite acesso diferenciado, e eventualmente exclusivo, ao fluxo de informações, maiores ou melhores recursos. Um determinado indivíduo que possui forte relacionamento de amizade com um poderoso construtor, por exemplo, o qual comenta com este, em uma festa de aniversário, que irá comprar um grande lote de terras em uma porção não muito valorizada da cidade; e lá pretende construir um condomínio de luxo, obtém vantagens deste relacionamento privilegiado, ao usar esta informação para benefício próprio, investindo em terrenos próximos à localidade, esperando para lucrar com a valorização que toda a região sofrerá. Este simples exemplo, mostra de forma intuitiva, um dos mecanismos em que o capital social confere valor, inclusive valor financeiro.

Indivíduos posicionados em pontos específicos das redes sociais possuem visão diferenciada e controle sobre as rotas de informação e recursos, e podem atuar conectando mundos diferentes, atuando como uma ponte que viabiliza o fluxo de informações e recursos

³ Como por exemplo as *F-Connections – Family, Friends and Firms*. Conexões F: Família, Amigos e Organizações definidas por Yoram Bem-Porath em 1980

entre diferentes grupos sociais homogêneos (GRANOVETTER, 2005). Granovetter ressalta diversos estudos que relacionam valor econômico com características sociais. Benefícios como o esforço de um grupo de amigos em indicar emprego para um amigo desempregado, sem benefícios econômicos em troca, ilustram de maneira simples como o contexto social pode contribuir para os resultados econômicos dos envolvidos.

Outro interessante exemplo do poder das relações sociais é o das redes de corrupção que requerem diversas transações sem qualquer tipo de contrato ou registro, valendo-se do poder das redes informais para estabelecerem-se (GRANOVETTER, 2005).

Transações comerciais sofrem impacto nos preços e condições negociadas conforme varia a característica dos relacionamentos envolvidos. Sahlins estuda economias tribais mostrando a manutenção da “parceria” entre as mesmas tribos efetuando transações de troca de recursos (SAHLINS, 1972). Este processo sugere que relacionamentos contínuos atuam sobre a política de preços auxiliando sua manutenção a níveis aceitáveis e conhecidos, mesmo com mudanças relevantes na demanda (GRANOVETTER, 2005).

2.2 Capital Social e Desempenho

Antes de buscarmos entender a relação entre Capital Social e Desempenho, é importante identificar suas fontes e tipos de retorno, para então avaliarmos quais as principais fontes em atuação no fenômeno em estudo. Para as proposições de análise estrutural, a posição do indivíduo na estrutura da rede social é uma das fontes de Capital Social. Em redes em que determinada posição estrutural representa *locus* de maior acesso a recursos ou poder, normalmente, tal posição é a fonte mais relevante de Capital Social (LIN, 2001; 2005).

As características da rede, isto é, as características dos laços existentes entre os indivíduos da rede e seus relacionamentos com outras sub-redes, são outra fonte de Capital Social usada como base de análise para as proposições sobre a força das ligações entre indivíduos na rede social (LIN, 2001; 2005; NOOY, W., 2002).

Por fim, os propósitos da ação, para a abordagem de motivação instrumental, definem o propósito e motivações individuais na busca de vantagem através da rede social (LIN, 2001; 2005).

Em relação aos tipos de retorno do Capital Social, dois tipos puderam ser identificados por Nan Lin em seus estudos: retorno instrumental (riqueza, poder e reputação) e retornos

expressivos (coesão, solidariedade e bem estar). Para o primeiro, observa-se o princípio de maximização dos ganhos, em que o indivíduo busca maximizar suas vantagens pessoais. A partir do princípio de minimização das perdas, muito importante nos estudos de Lin, o indivíduo reconhece os recursos que a outra parte possui. O capital social é, portanto, a garantia deste reconhecimento. A partir do reconhecimento mútuo dos recursos envolvidos é formado o recurso coletivo que é o capital social. Deste princípio de reconhecimento mútuo nasce a lealdade para com o coletivo (LIN, 2001).

Os tipos de benefícios diretos do capital social, tanto sob o aspecto do retorno instrumental, quanto pelo retorno expressivo são: o acesso a informações, influência, controle, poder e solidariedade (ADLER; KWON, 2002).

A operacionalização do Capital Social, sua avaliação e análise, surgem através da ligação entre as fontes de Capital Social e seus tipos.

Neste estudo, a quantidade de indicações de novas consultoras feitas em determinado período por cada consultora existente será utilizada para operacionalizar o Capital Social, a partir da abordagem instrumental para o tipo de retorno, buscando entender a relação do Capital Social e seu retorno em riqueza ou desempenho em vendas. Indicação é, portanto a ação de uma consultora existente na empresa ao trazer uma nova revendedora para a rede, sem benefícios tangíveis para justificar a atitude.

2.3 Capital Social: Operacionalização

Definição conceitual do Capital Social utilizada no trabalho: “Capital social é definido pelos recursos intrínsecos a determinada rede social que podem ser acessados ou mobilizados através de laços presentes nesta rede” (LIN, 2001).

Definição Operacional do Capital Social utilizada no trabalho: “Capital Social será dado pela quantidade de indicações de novas Consultoras Natura por parte das Consultoras Natura existente, em dado período de tempo”.

O Capital Social será operacionalizado neste estudo pela quantidade de indicações, isto é, a somatória do total de novas consultoras que uma consultora indicou para a empresa em determinado período de análise (3).

$$Indicações_{consultora} = \sum_{i=1}^{i=n} indic_consultora \quad (3)$$

3 OBJETO DE PESQUISA

Será objeto de pesquisa a empresa Natura Cosméticos, que forneceu um histórico de dados sobre suas revendedoras autônomas. Os revendedores autônomos são denominados pela empresa Consultores Natura. A base em estudo relaciona os consultores que atuam na região de São Paulo Interior e Sul do Brasil. A escolha das regiões se justifica por uma definição da empresa sobre a disponibilidade de dados, e principalmente, por tratar-se de regiões freqüentemente apontadas pela empresa como possuidoras de comportamentos de mercado semelhante à média observada pela companhia para o Brasil, evitando assim o foco do estudo em regiões que apresentariam resultados muito polarizantes de acordo com suas características regionais peculiares.

O histórico disponível para as regiões é de aproximadamente 94.000 consultoras que iniciaram suas atividades, isto é, fizeram seu primeiro pedido (compra de produtos) a partir do ano de 1970. As consultoras incluídas nesta base são aquelas que fizeram, ao menos, uma indicação de nova consultora a partir do início de 2004; para este grupo foi levantado o histórico de vendas a cada ciclo, assim como a quantidade de novas consultoras indicadas por cada uma das consultoras até o ano de 2007. Este conjunto constitui a base utilizada nos estudos de capital social deste trabalho.

A indústria de venda direta é caracterizada por empresas ou organizações que se relacionam diretamente com seus consumidores através de uma rede de revendedores autônomos. Este sistema de comercialização de bens de consumo e serviços é baseado no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo (Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta - ABEVD, 2009). Estes revendedores autônomos possuem vantagens no consumo dos produtos da companhia, adquirindo-os com descontos. A margem de lucro advém, portanto, da diferença entre o preço de venda sugerido pela empresa e o preço com desconto, pago pelos revendedores. Essa rede de revendedores atua, portanto, como a força de vendas para estas empresas.

O contingente de revendedores neste tipo de negócio é bastante diverso: são em sua maioria mulheres de todas as classes sociais e regiões do país. Para grande parte deste público a atividade de revenda dos produtos confere complemento à renda familiar; para outra trata-se de um trabalho praticamente de tempo integral, que representa grande parte ou a totalidade do rendimento familiar. Existe ainda um grupo de *heavy users* que utiliza a possibilidade de registrar-se como revendedora autônoma como meio para adquirir os produtos para consumo

a preços inferiores. Para manter o status de revendedora da empresa, é preciso manter um volume mínimo de aproximadamente trezentos reais a cada seis meses.

A indústria de vendas diretas movimentou em 2007, pelos números apresentados pela Federação Mundial de Empresas de Vendas Diretas – WFDSA (2009), o total de 114 bilhões de dólares em todo o mundo, representando atividade econômica para um contingente de 62,7 milhões de revendedores autônomos espalhados pelo mundo (WFDSA, 2009). A indústria de vendas diretas vem obtendo crescimentos relevantes no mundo todo, em especial em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil; que figura entre os 5 maiores mercados mundiais de vendas diretas.

O Brasil foi responsável por receitas maiores que 16 bilhões de reais em 2007, representando crescimento de 11,7% em relação ao ano de 2006 e crescimento da base de revendedores de 17,8%, totalizando 1.879 milhões de revendedores ativos.

A Natura Cosméticos, empresa brasileira líder no mercado de cosméticos no Brasil, atua na venda direta com um contingente de mais de 700.000 revendedores autônomos, denominados pela empresa como Consultores Natura. Estes revendedores atuam espalhados em praticamente todos os municípios brasileiros.

Neste trabalho analisaremos o modelo da Natura, em que catálogos com os produtos e os preços sugeridos para revenda são disponibilizados como instrumentos de venda para os consultores. Os consultores por sua vez recebem um desconto (30%) na aquisição dos produtos para revenda. O lucro dos revendedores vem, portanto, da diferença entre o preço de revenda praticado e o preço de compra, 30% menor. Como revendedores autônomos, os consultores da Natura não recebem metas de vendas ou qualquer exigência de desempenho ou relação hierárquica, e estão livres para atuar conforme lhes convier. Treinamentos são oferecidos pela companhia com o intuito de capacitar os consultores para que estejam aptos a prestar consultoria sobre os produtos da Natura para seus consumidores.

A estrutura comercial da Natura é definida a partir de conjuntos de consultores que são agrupados em unidades comerciais denominadas setores de venda. Cada setor de venda é formado, portanto, por uma Promotora de Vendas e seu referido grupo de consultores. A Promotora de Vendas é a profissional responsável pela gestão do seu setor: crescimento do número de consultores no setor, retenção dos consultores existentes, coordenação, motivação e treinamento de seu grupo.

As promotoras de venda são profissionais contratados pela empresa sob o regime CLT, e atuam como o último elo entre a empresa e os consultores autônomos.

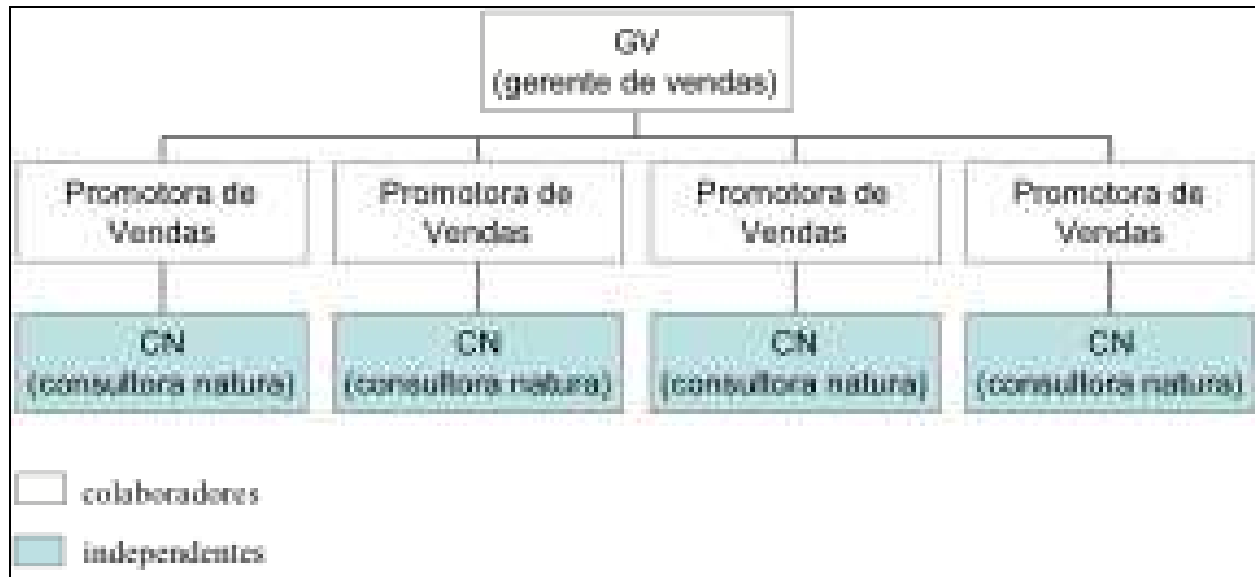


Figura 1 – Organograma esquemático da estrutura de vendas da empresa em estudo

Os setores de uma determinada região relacionam, portanto, uma parcela formal da rede social da qual a promotora de vendas (funcionária da empresa) faz parte, como um ponto formal de contato entre a organização e todos os consultores, conforme ilustrado na figura abaixo:

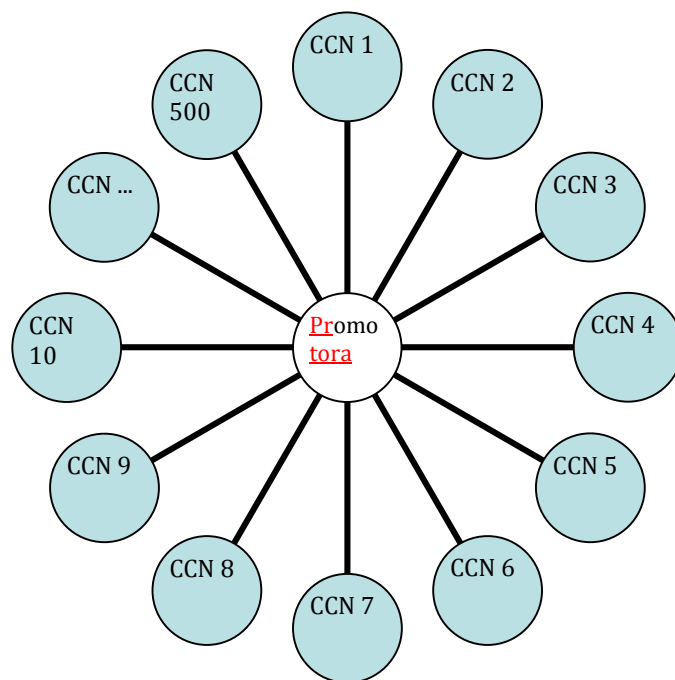


Figura 2 – Esquema gráfico do setor de vendas: relacionamento promotora-consultores

O crescimento em vendas da Natura ou de qualquer outra empresa de vendas diretas pode ser proveniente de três diferentes vetores de crescimento: (i) crescimento na frequência de compra dos Consultores Natura, isto é, o aumento do número de compras que um consultor faz em determinado período de tempo. (ii) crescimento no tamanho da cesta de compras, isto é, incremento do número de itens em cada compra ou mudança no mix de produtos que inclua produtos mais caros e, finalmente, (iii) crescimento do número de Consultores.

O crescimento no número de consultores, por sua vez, é proveniente de três meios distintos: (a) atração pela marca, devido a publicidade sobre a marca, seus produtos e a oportunidade de negócio oferecida; (b) esforço das Promotoras de Vendas na atração e busca de novos Consultores; (c) esforço dos Consultores Natura existentes na indicação, ou recrutamento de novos Consultores em sua rede de relações. Nosso objeto de pesquisa estará centrado em estudar o vetor (c) apresentado acima, avaliando a relação entre o fluxo de novos Consultores recrutados por Consultores existentes e o Capital Social destes indivíduos.

A dinâmica de negócios na Natura passa pela apresentação dos produtos ao grupo de revendedores autônomos que lançam mão de catálogos de produtos, entre outros materiais de apoio à venda, para realizarem a venda aos consumidores. Neste contexto, a companhia tem pouca ou nenhuma informação sobre seus consumidores finais, seus perfis e preferências. Assim os revendedores autônomos são sua mais importante, quando não a única, fonte de informação.

Os Consultores Natura, em sua maioria mulheres, praticam a venda dos produtos cosméticos e de beleza para sua família, parentes próximos, amigos, colegas de trabalho e toda a sua rede de relações. Revendedores mais empreendedores procuram participar de vendas em empresas ou até mesmo montar, por conta própria, suas próprias equipes de revendedoras.

A Natura atua em períodos promocionais de três ou quatro semanas, denominados ciclos. Cada ciclo de vendas possui 21 dias de duração e é marcado por um novo composto promocional que compreende novas promoções, lançamentos de novos produtos e eventualmente campanhas de incentivo. Os revendedores têm como requisitos para manterem-se como Consultores Natura, apenas a manutenção da frequência de compra, efetuando uma compra, igual ou superior ao valor mínimo (aproximadamente duzentos reais) em um período aproximado de 6 meses. Isto é, para continuar como Consultor Natura o indivíduo precisa fazer, ao menos, uma compra de aproximadamente duzentos reais a cada seis meses.

O contrato que estabelece as regras comerciais entre as Consultoras Natura e a empresa visa estabelecer os limites de atuação para os consultores, proibindo-os de efetuar a venda através de outros canais que não a venda direta ou qualquer outro canal eventualmente disponibilizado pela companhia. Este contrato não pressupõe nem estabelece nenhum tipo de relação hierárquica entre empresa e consultor; os Consultores decidem, portanto quando e quanto comprar, assim como para quem e em que condições vender.

As Promotoras de Venda, por sua vez, recebem metas a cada ciclo de vendas. Estas metas estão relacionadas ao volume de vendas, frequência de compra dos Consultores de seu setor e o crescimento do número de Consultores em seu setor.

O crescimento da rede, grande fonte de crescimento de faturamento para esse tipo de companhia, por sua vez, ocorre através da procura espontânea de interessados na atividade de Consultoria, que são estimulados através de anúncios publicitários de incentivo à revenda. Pessoas que já utilizam e gostam dos produtos procuram a empresa para conseguirem preços subsidiados ou, na maioria, buscam uma nova oportunidade de negócios e renda complementar. Outra fonte extremamente importante de novos revendedores é a própria rede de revendedores existente, que é treinada e motivada a identificar potenciais revendedores e convidá-los para entrar no negócio. Normalmente pequenos prêmios ou brindes são oferecidos aos consultores que recrutam novos consultores para a empresa, representando aproximadamente 1% da renda média das consultoras da Natura, não constituindo atrativo relevante.

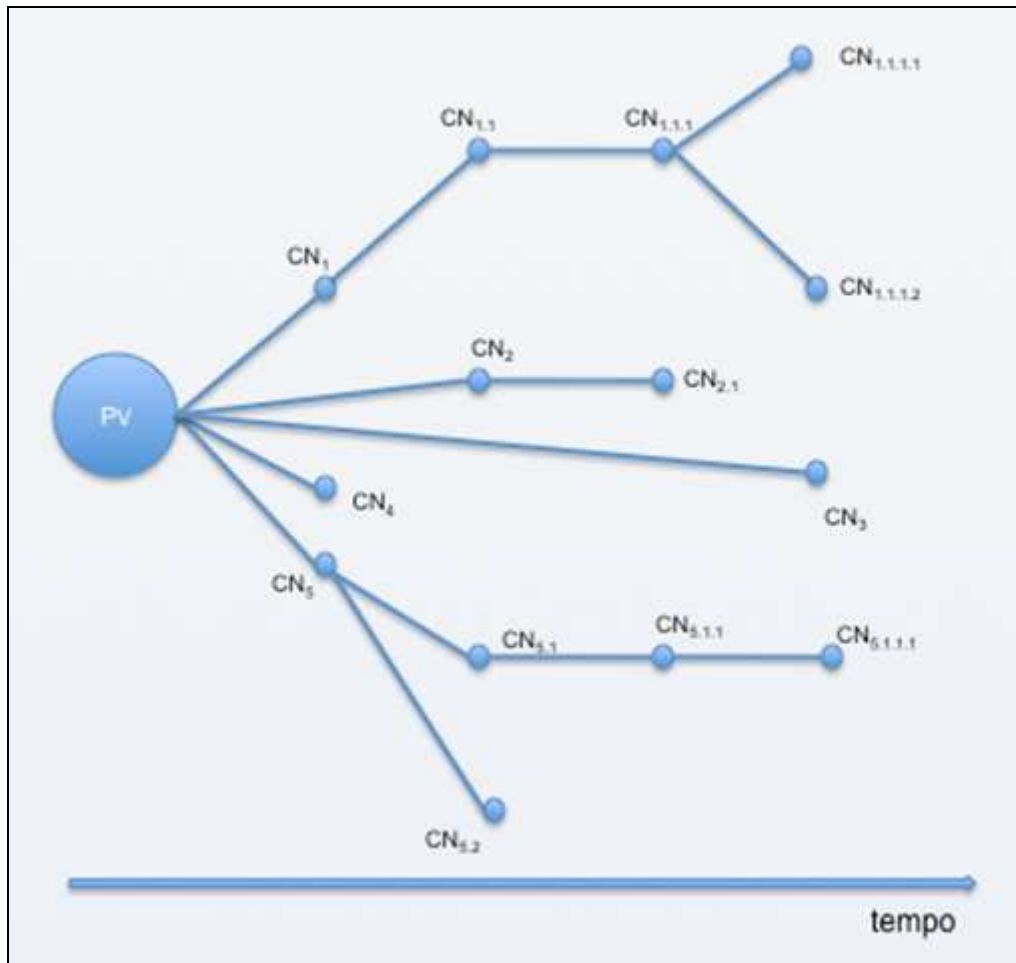


Figura 3 – Esquema gráfico da evolução do setor de vendas ao longo do tempo

A partir da aplicação de técnicas básicas estatísticas para exploração dos fenômenos existentes na dinâmica da equipe de revendedoras autônomas, pode-se buscar melhor entendimento das problemáticas existentes neste tipo de organização e que podem, eventualmente, ser extrapoladas para outras organizações ou contribuir para o aprofundamento das teorias existentes. A dinâmica que rege este tipo de negócio levanta questões sobre a relação entre a rede social, o capital social potencial desta rede e o desempenho em vendas que estes revendedores alcançam.

4 PROPOSIÇÕES

Partindo das idéias e conclusões dos trabalhos de Coleman, Lin, entre outros, pode-se assumir a premissa de que o Capital Social existe a partir da coordenação de esforços ou das ações de determinado indivíduo inserido em um contexto social que favorece o acesso a determinados recursos; recursos estes que permitem resultados que não seriam possíveis sem a presença do capital social (LIN, 2005; BURT 1992; 2005).

Espera-se observar melhores resultados no desempenho de vendas daqueles consultores que apresentam maior capital social e que, por este motivo, possuem menores esforços de coordenação ou de acesso a clientes potenciais ou potenciais novos consultores (COLEMAN, 1988; DEKKER et al., 2003; ROBINS; PATTISON, 2006).

A partir dessa proposição espera-se uma relação positiva entre capital social, medido pela quantidade de novas consultoras indicadas por cada consultora analisada, e seu desempenho em vendas. Uma indicação pode ser entendida pelo surgimento de uma nova consultora Natura, que tomou conhecimento ou foi persuadida por uma consultora Natura atual a também tornar-se consultora.

As revendedoras autônomas realizam o que é denominado “venda pessoal”. Conforme pode ser observado no perfil do grupo de consultoras, apenas 2% declaram que tem a atividade de Consultora Natura como sua profissão declarada.

As Consultoras comercializam os produtos através de sua rede de relacionamentos, que cresce à medida que ela passa mais tempo como consultora. Inicialmente vendem para a própria família, parentes, amigos próximos, vizinhos, colegas de trabalho, amigos dos amigos e assim por diante. Quanto maior o padrão de consumo de seus clientes e quanto maior a rede social da qual faz parte ou tem acesso, maiores serão os consumidores potenciais, conseqüentemente, maior seu capital social potencial; que poderá ser traduzido pelo maior sucesso em vendas.

Raciocínio análogo é utilizado para justificar a utilização do volume de indicações de novas consultoras como meio para operacionalizar capital social. Para cada consultora Natura uma parcela da rede social da qual faz parte ou tem acesso será formada de potenciais consultoras ou consumidoras. Quanto maior a rede de indivíduos que possuem relacionamento com uma dada consultora, maior será o potencial de novas consultoras indicadas pela mesma. Quanto maior o número de indicações de novas revendedoras, maior a

parcela do capital social potencial que foi operacionalizado como capital social no contexto de sua atividade como revendedora.

Como cada Consultora Natura faz a maioria de suas vendas para pessoas de sua rede de relações, consultoras com baixo desempenho em vendas estão inseridas em redes sociais pequenas e que não constituem grande capital social no que diz respeito à atividade de consultoria; conseqüentemente possuem uma pequena quantidade de indicações, como pode ser comprovado na figura 4: enquanto muitas consultoras com performances médias e altas em vendas indicam até 29 consultoras, as consultoras com menor resultado em vendas indicam uma quantidade muito menor de novas consultoras, representando, no máximo, aproximadamente 4 novas consultoras no período.

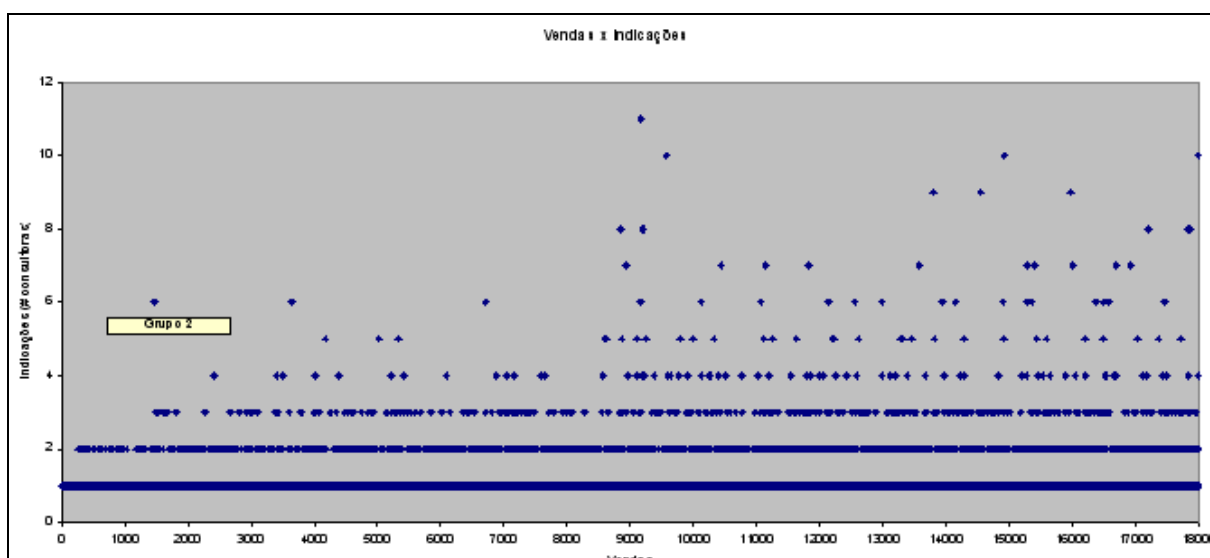


Figura 4 – Vendas x Indicações para consultoras com menores desempenhos em vendas

Analogamente, redes sociais maiores significam maior número de potenciais contatos e, conseqüentemente, maiores chances de ampliar o número de clientes e vendas, além de aumentar as chances de uma quantidade maior de indicações de novas revendedoras. Uma rede social maior pode representar maior número de pessoas que potencialmente possuem ou possuirão interesse em atuar como Consultora da Natura.

Cada Consultora Natura utiliza as redes sociais que fazem parte ou estão conectadas, para conquistar seus clientes, conseguindo resultados de vendas que seriam impossíveis ou muito difíceis caso não contassem com a extensão das redes sociais a que possuem acesso. Ao

fazer uso dos laços de sua rede social, obtém acesso aos recursos desta rede (clientes) definidos pelo Capital Social que possuem.

Conforme elaborado ao longo do presente estudo, além das relações de confiança e laços fortes entre indivíduos que favorecem a coordenação e o surgimento do capital social, a presença de indivíduos que, normalmente estão nas fronteiras dos grupos homogêneos, e que possuem acesso e visão a recursos desconhecidos para o grupo homogêneo do qual fazem parte, atuando efetivamente como pontes que ligam mundos diferentes, é parte relevante do capital social de indivíduos ou grupos.

Os produtos comercializados pelas Consultoras Natura são produtos de cuidados diários e banho (sabonetes, xampus, óleos corporais), tratamento para o rosto (hidratantes), proteção solar, perfumes e desodorantes e maquiagem. A característica desse tipo de produto é o uso contínuo, favorecendo o contato freqüente com a consultora, embora por outro lado não apresente elasticidade muito grande, isto é, cada consumidor tem um patamar máximo de compras deste tipo de produto em determinado período.

Assim, existe um potencial máximo de vendas para um dado grupo de clientes fixos em determinado período de tempo. Portanto, para continuar ampliando suas vendas a partir deste patamar, as Consultoras precisam manter o trabalho de conquista e aquisição de novos clientes, o que auxilia na ampliação de sua rede social e dos laços que possui com os indivíduos desta rede, desta forma, constitui-se a primeira proposição do estudo:

P1: – Quanto maior o capital social, maior o resultado em vendas dos revendedores autônomos.

Considerando que cada nova consultora indicada por uma consultora existente, fazia parte de sua rede de relacionamentos, é razoável supor que esta nova consultora indicada tenha sido uma cliente real ou potencial. Desta forma, quanto maior o desempenho em vendas de determinada consultora, maior sua habilidade em trabalhar com uma rede social mais ampla, e obter vantagens pelas vendas para um número maior de clientes. Desta forma a consultora pode esperar que cada cliente potencial ou ex-cliente que tornar-se consultor, mesmo que indicado por ela represente perda de vendas de produtos, pois deixará de ser um cliente, passando a comprar diretamente da companhia.

A consciência de perda de clientes e aumento da concorrência de consultores pode fazer com que as consultoras evitem indicar novas consultoras para a companhia. Desta forma a seguinte proposição será avaliada:

P2: – Consultoras com alto grau de vendas deveriam diminuir o número de indicações.

5 MÉTODO

O estudo exploratório dos dados históricos das revendedoras autônomas da empresa Natura Cosméticos foi feito através do uso de técnicas estatísticas descritivas como medidas de média, desvio-padrão e análise de distribuição e divisão em quartis além da avaliação dos índices de correlação entre o total de vendas de uma consultora e o total de consultoras indicadas pela mesma.

Conforme explorado anteriormente no desenvolvimento teórico sobre redes sociais e capital social, uma correlação positiva entre número de indicações e resultado em vendas seria o resultado trivial esperado tendo-se em vista que as vendas praticadas pelas revendedoras autônomas da Natura são vendas pessoais, isto é, são feitas para pessoas que de alguma forma freqüentam sua rede de relações, quer seja por relações de amizade, parentesco ou profissionais, isto é, fazem parte de seu capital social.

A análise proposta busca ir além da relação entre vendas e indicações, aprofundando-se na avaliação das variabilidades encontradas tanto para consultoras que pouco vendem, porém indicam muitas novas consultoras. O mesmo ocorre com grupos de consultoras que possuem os melhores resultados em vendas, porém parte delas indica muitas novas consultoras e outro grupo apresenta comportamento totalmente distinto: grande resultado em vendas, porém com poucas ou nenhuma indicação de novas revendedoras.

Entender melhor o significado do que vem a ser a indicação de uma nova consultora para esses grupos homogêneos em termos do resultado de vendas, porém muito heterogêneos em relação à quantidade de novas consultoras indicadas, pode ampliar o entendimento sobre os mecanismos sociais que atuam no comportamento das revendedoras autônomas e sobre as causas e conseqüências do capital social.

A análise inicial foi feita através da caracterização do fenômeno e das variáveis envolvidas. A partir daí, através de gráficos de distribuição foi avaliada a existência de correlação entre as variáveis e principalmente qual o desvio-padrão e a variância existente entre os diferentes resultados para grupos relativamente homogêneos de vendas. Para tanto o grupo de consultoras foi dividido em quatro grupos ou quartis conforme intervalos de resultado de vendas históricas.

A partir dos resultados da análise descritiva e da seleção dos subgrupos de consultoras de interesse, aplicou-se questionário semi-estruturado aplicado por telefone para algumas revendedoras com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre os distintos

comportamentos observados em relação ao volume de indicações de novas consultoras e as possíveis conseqüências para o desempenho em vendas de quem indica novas revendedoras.

5.1 Conceituação e Operacionalização das Variáveis

Desempenho pode ser entendido como a definição de uma escala relativa de medição de resultados que permite avaliar como as atividades realizadas em um dado processo, ou suas saídas estão em relação às metas estabelecidas.

5.1.1 Definição conceitual de desempenho ou *performance*

A partir daí é possível determinar planos de ação para o aumento do desempenho e conseqüente redução da distância entre o desempenho real e a meta desejada (HRONEC, 1994).

5.1.2 Definição operacional para o desempenho em vendas

O desempenho em vendas ou resultado em vendas, ou somente Vendas, será operacionalizado no estudo pela somatória do total vendido - em unidades de venda - em determinado período, isto é, será a somatória do total vendido por uma consultora (1) ou por um grupo de consultores (2), em um determinado período.

$$Vendas_i = \sum_{i=1}^{i=n} v_individuais \quad (1)$$

$$Vendas_g = \sum_{i=1}^{i=n} v_grupo \quad (2)$$

5.1.3 Definição conceitual para Capital Social

A rede social é a condição mínima, porém não suficiente para a existência de Capital Social. Capital Social pode ser definido como o conjunto de recursos intrínsecos a uma rede social que podem ser acessados ou movimentados através dos laços sociais existentes entre os indivíduos que fazem parte da rede social em questão (LIN, 2001; 2005).

5.1.4 Definição operacional para o Capital Social

O Capital Social será operacionalizado neste estudo pela quantidade de indicações, isto é, a somatória do total de novas consultoras que uma consultora indicou para a empresa em determinado período de análise (3).

$$Indicações_{consultora} = \sum_{i=1}^{i=n} indic_consultora \quad (3)$$

5.1.5 Definição conceitual de Ciclo de Vida da Consultora

Ciclo de vida da consultora é o tempo em que determinada consultora é considerada atuante na empresa. Este ciclo de vida pressupõe uma frequência mínima de compras que garante a manutenção da atividade de consultoria. O tempo máximo que uma consultora pode ficar sem fazer uma compra (ou pedido) é de aproximadamente 7 meses; a partir daí seu nome é removido do cadastro de consultoras e ela perde as condições comerciais de compra com desconto.

5.1.6 Definição operacional para o Ciclo de Vida da Consultora

O ciclo de vida da consultora, no presente estudo, é dado pelo Tempo de Casa da Consultora, contado em quantidade de ciclos. Cada ciclo constitui um período de 3 a 4 semanas.

$$T_{casa} = \sum_{t=1}^{t=n} t_ciclos_validos \quad (4)$$

6 FORMA DE COLETA DE DADOS

O banco de dados disponibilizado pela empresa apresenta um grupo de 48.271 Consultores Natura que participaram ativamente do crescimento do canal de consultores. Essa participação deu-se através das indicações de novos consultores entre os anos de 2004 e 2007.

As regiões geográficas de análise são o Interior de São Paulo, Litoral Paulista e o Sul do Brasil, incluindo os estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

Para garantir a confidencialidade das informações fornecidas pela empresa, tanto os dados de consultores quanto o resultado do número de indicações de novos consultores ou desempenho em vendas serão transformados a uma base que mantenha os comportamentos relativos entre as variáveis sem, no entanto, relevar os números reais.

Abaixo seguem os recortes exemplificando as tabelas de dados estudadas.

Tabela 2 – Base de dados de relacionamento entre consultoras e suas indicadas

Região	SETOR	Código	Ano_Indic	CN_Indicada
1	22	568074	2005	31031099
1	563	620610	2006	38320541
1	563	569569	2006	38796570

Região = região de vendas: Sul e Interior de São Paulo

Fonte: banco de dados fornecido pela empresa

O campo *Região* representa as regiões estudadas: sul e interior de São Paulo. Cada *setor* de venda representa uma promotora de vendas, enquanto que cada consultora natura é identificada por um *código* único de consultora. A variável *CN_Indicada*, relaciona todas as consultoras originárias da indicação da consultora indicada sob *Código*, enquanto que *Ano_Indic*, representa o ano em que a consultora (*CN_Indicada*) iniciou na empresa.

Tabela 3 – Relação de consultoras e novas consultoras indicadas por estas por ano de indicação.

CD_Indicante	Cd Indicada	Ano_Indic
11757469	18328253	2005
18903916	15946894	2005
6937020	12793124	2005

CD_Indicante = código da consultora que indicou

Cd_Indicada = código da nova consultora que foi indicada

Ano_Indic = ano da indicação da nova consultora

Fonte: banco de dados fornecido pela empresa

A variável CD_Indicante representa o código de consultora da CN que originou a consultora representada por Cd_Indicada. O campo Ano_Indic representa o ano em que a indicação ocorreu, isto é, o ano em que Cd_Indicada começou na empresa.

Tabela 4 – Contador de tempo de casa em número de ciclos

CÓD	Ciclo	T_Casa
1	197005	669
2	197006	668
3	197007	667

Fonte: banco de dados fornecido pela empresa

Nota: dados trabalhados pelo autor

O campo *CÓD* é um campo de *chave primária* desta tabela, e representa um contador sequencial de consultoras relacionadas. O campo *Ciclo* indica, para cada ano, o ciclo relacionado sob a notação: XXXXYY, onde XXXX é o ano – entre 1970 e 2009, enquanto que YY representa cada um dos ciclos de cada ano – entre 01 e 17. A variável *T_Casa* é definida pelo cálculo do tempo de casa, dado em ciclos, entre o ano/ciclo indicado em *Ciclo* e o ciclo 12 de 2009 (momento da análise final dos dados), representado por 200912.

Tabela 5 – Desempenho em vendas de cada consultora por ano

CD_CN	Desempenho	Ano
564206	1257	2004
564206	101	2005
645591	2762	2004

Fonte: banco de dados fornecido pela empresa

O campo *CD_CN* indica o código de consultora de cada consultora da tabela, *Desempenho* representa o total vendido por determinada consultora em determinado ano. Conforme explicado anteriormente, por motivos de confidencialidade de informações, o desempenho será medido em uma unidade diferente da moeda local. O campo *Ano* representa o período de apuração do desempenho em vendas.

Tabela 6 – Dados complementares das consultoras

CD_CN	Região	GV	SETOR	CLASSE SOCIAL	IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	PROFISSÃO	ESTADO CIVIL
10669	SP INTERIO R	127	2485	C	62	FEMININO	N/A	ESTETICISTA / MASSAGISTA	SOLTEIRO
22713	SP INTERIO R	17	360	NAO INFORMADO	55	FEMININO	N/A	ESTETICISTA / MASSAGISTA	VIVENDO COM COMPANHEIRO
27898	SP INTERIO R	15	630	NAO INFORMADO	48	FEMININO	N/A	CABELEIREIRO / MANICURE / PEDICURE	SOLTEIRO
45926	SP INTERIO R	15	2545	C	48	FEMININO	N/A	ESTETICISTA / MASSAGISTA	CASADO

Fonte: banco de dados fornecido pela empresa

A classe social da tabela acima é a classe social informada pela consultora e faz parte dos dados cadastrais que informa à empresa. O fornecimento dessa informação não é obrigatório. A *IDADE* é a idade da consultora em anos. *ESCOLARIDADE*, *PROFISSÃO* e *ESTADO_CIVIL*, são informações espontaneamente fornecidas pelas consultoras e também fazem parte de seus dados cadastrais.

A partir da análise exploratória utilizando os dados apresentados nas tabelas acima, serão identificados os grupos de maior relevância para o estudo. A partir daí um questionário semi-estuturado (anexo A) será utilizado para entrevistas individuais com uma pequena amostra. Estas entrevistas complementarão o entendimento sobre o fenômeno de indicação de novas consultoras e sua relação com o resultado de vendas, para os consultores analisados.

7 RESULTADOS

A base de dados fornecida pela empresa, que contempla uma amostra da abrangência geográfica total da empresa, relacionando informações sobre todas as consultoras do interior de São Paulo e Sul do Brasil.

7.1 Caracterização da amostra

Pode-se apresentar os seguintes dados agregados:

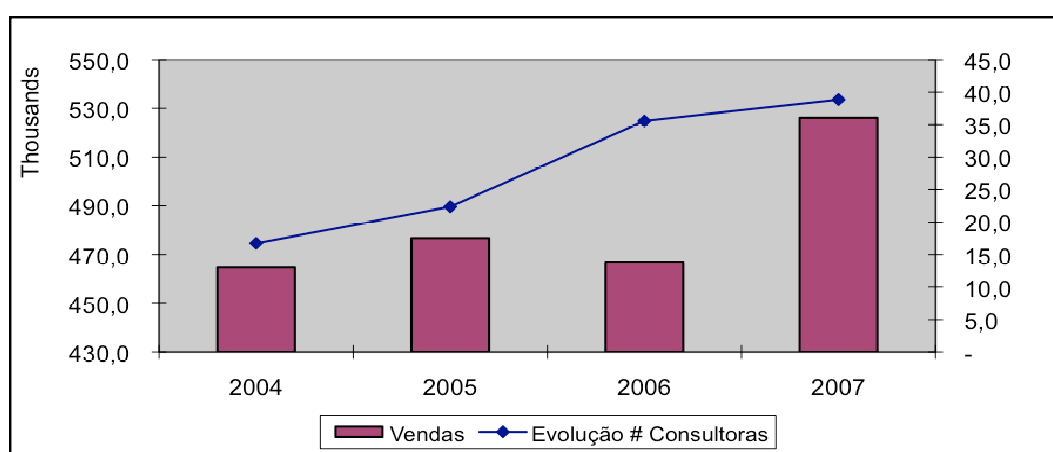


Figura 5 – Evolução das vendas e do número de consultoras

O gráfico da Figura 5 demonstra a evolução do comportamento em vendas gerado pelo grupo de revendedoras estudado. Existe variação no desempenho de vendas quando comparado entre os anos, especialmente marcado pela queda relativa de desempenho em 2006, e o forte crescimento observado em 2007. Devido a questões de confidencialidade dos dados, o desempenho em vendas é medido com um índice que não reflete a moeda corrente, porém guarda a proporcionalidade entre os valores apresentados para cada consultora.

Independentemente do desempenho em vendas, existe crescimento de revendedores em todos os anos do período estudado. O ano de 2006 é marcado por um crescimento grande de revendedoras, porém com diluição das vendas totais, uma vez que o desempenho em vendas geral é inferior ao ano de 2005. A empresa não forneceu os dados agregados de todas

as regiões, porém confirmou que o comportamento relativo agregado entre os da amostra em estudo reflete os resultados médios observados nas demais regiões do país.

A amostra retrata ainda a grande superioridade numérica de consultores do sexo feminino, o que é marca da indústria de vendas diretas no geral, especialmente em empresas como a Natura, que atua no mercado da beleza. Ainda assim, a taxa de crescimento do número de consultores homens apresenta tendência crescente. Na amostra utilizada no presente estudo, cerca de 8% do total de revendedores é do sexo masculino, como pode ser observado no gráfico da Figura 6.

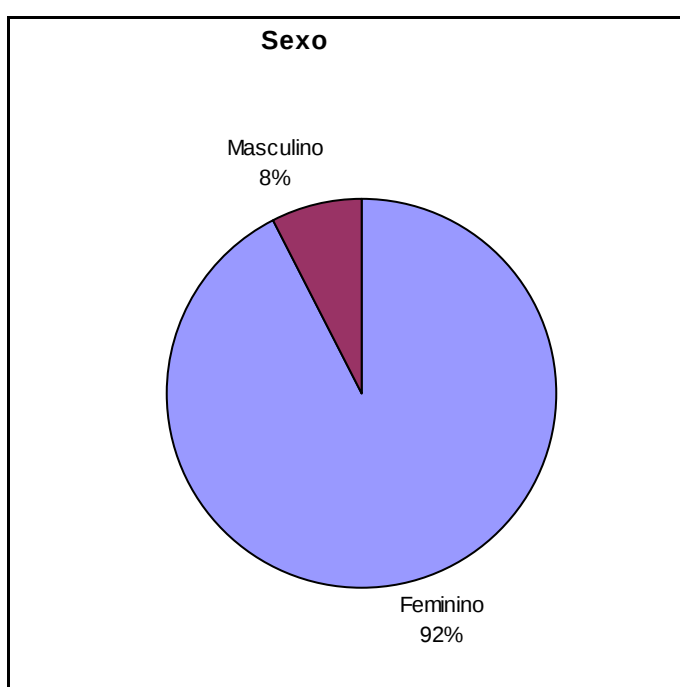


Figura 6 – Distribuição de consultores por sexo

O interesse pela atividade de consultoria pode ocorrer em qualquer faixa etária a partir dos 18 anos, porém há uma grande concentração de revendedoras entre 26 e 50 anos de idade; este grupo chega a totalizar quase 70% do total de consultores da amostra (Figura 7).

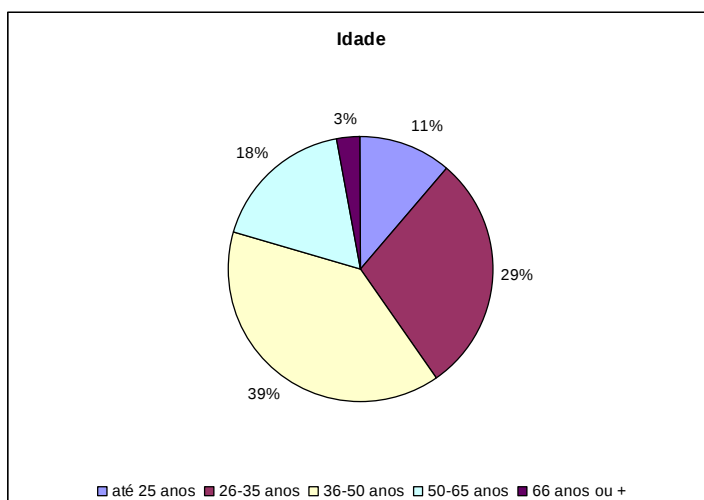


Figura 7 – Distribuição de consultores faixa etária

Em termos de distribuição entre as classes sociais, a amostra se caracteriza por uma maior concentração entre as classes B e C, porém cabe ressaltar o grande número de consultores que se recusaram a informar os dados de classificação sócio-econômica.

A maioria da população do estudo é casada (Figura 7) e possui até o antigo grau colegial de escolaridade, enquanto que apenas 11% da amostra possuem curso superior completo, dos quais somente 1% realizou cursos de pós graduação (Figura 8).

A atividade de revenda autônoma de produtos, ou de consultoria Natura, é em grande parte utilizada como complemento de renda, que passa a ser agregada à receita proveniente da fonte de renda principal do indivíduo, isto é, além do trabalho regular, muitas pessoas dedicam algumas horas à atividade de consultoria. Dentre as profissões declaradas pelas consultoras da amostra, as três profissões mais freqüentemente mencionadas são a de vendedor, autônomo e professor.

Finalmente, pode-se observar através da figura 9 e figura 10 que a amostra apresenta distribuição bastante semelhante de consultores entre três grupos: 2 a 4 anos; 4 a 7 anos e com mais de 7 anos de tempo de casa, ilustrando uma curva próxima a uma distribuição normal, porém com participação relevante de consultoras com mais de 7 anos de casa.

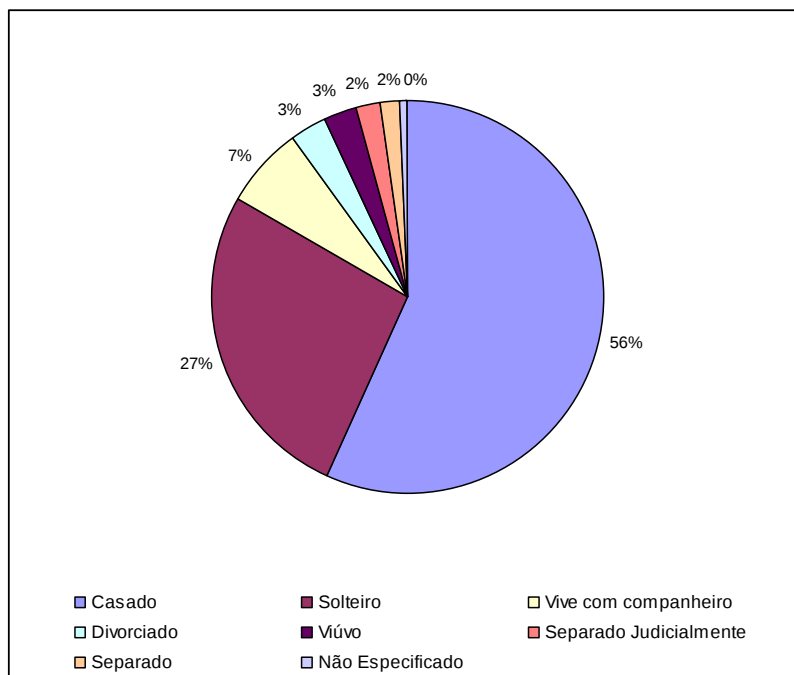


Figura 8 – Distribuição de consultores por estado civil

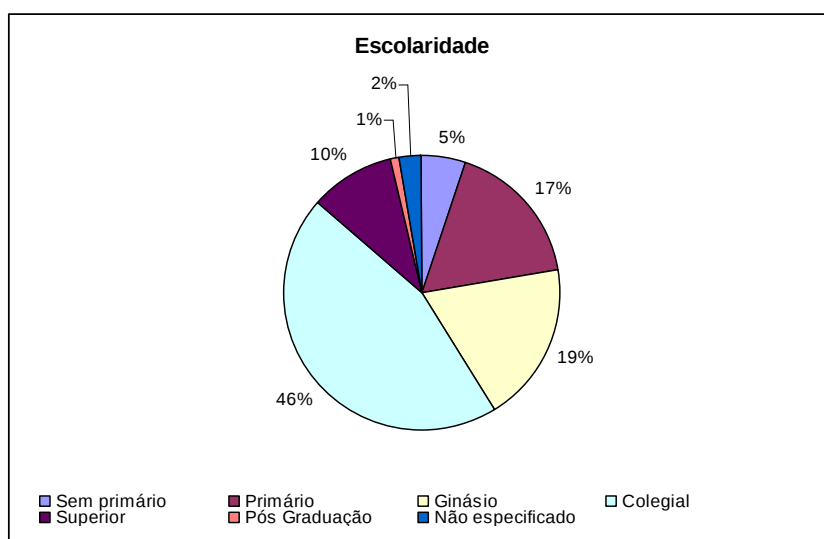


Figura 9 – Distribuição de consultores por escolaridade

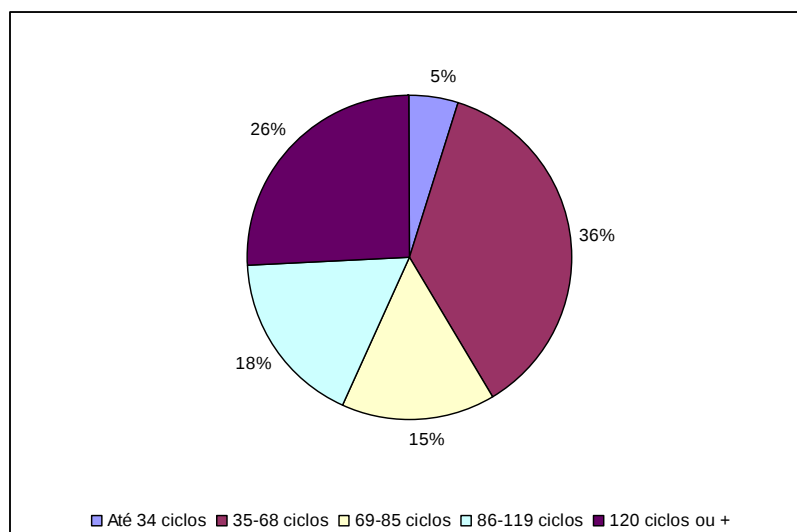


Figura 10 – Distribuição de consultores por tempo de casa

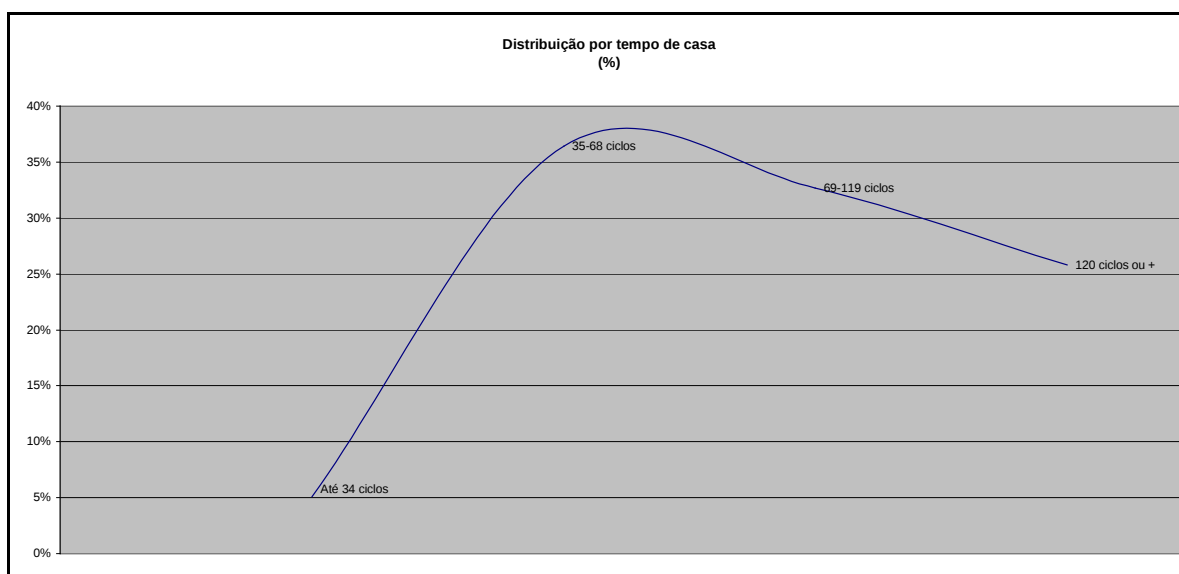


Figura 11 – Distribuição percentual de consultores por tempo de casa

7.2 Análise estatística descritiva

A característica do trabalho das consultoras Natura é a atuação junto a suas redes mais próximas de relacionamentos na busca de clientes, assim é possível assumir que quanto maior

a extensão de sua rede social, maior a probabilidade de um número maior de clientes, e maiores as chances de indicação de novas consultoras para a rede, pois parte de sua rede de relacionamentos continua como sua cliente enquanto, parte é indicada para atuar como consultora.

A Tabela 7 apresenta os números da Figura 5 e a venda média e desvio padrão por ano de histórico. Ao comparar a venda média das consultoras e seu respectivo desvio padrão (colunas “Média de Venda” e “Desv. Pad” da Tabela 6) fica clara a enorme variabilidade de resultados entre os diversos consultores que formam a base de revendedores da companhia.

Como a consultora da empresa tem direito a comprar os produtos com descontos, desde que cumpra um valor mínimo por pedido, muitos consumidores ou *heavy users* tornam-se consultores em busca da aquisição dos produtos a preços mais baixos para consumo próprio, porém não atuam realmente como revendedores da marca.

No outro extremo estão àqueles consultores que tem a atividade de consultoria como fonte principal de renda, atuando como pequenos distribuidores de produtos, algumas vezes apresentando, inclusive, times de pessoas que informalmente revendem os produtos distribuídos pelos mesmos. Este grupo, mesmo sendo minoria quando se considera a quantidade de indivíduos, é bastante representativo em termos de receita.

As linhas vermelhas na figura separam, de maneira aproximada, os consultores distribuídos nos quatro quadrantes de receita por consultor, conforme seu desempenho em vendas.

Tabela 7 – Média e desvio padrão da venda anual agregada dos revendedores

Ano	Venda Total (x 1000)	# CNs	Média de Venda	Desv. Pad
2004	464.878	16.735	27.661	221.858
2005	476.783	22.358	20.405	150.705
2006	466.752	35.566	13.124	87.074
2007	526.166	38.865	11.855	77.583

Fonte: Autor, ano, pág.

A distribuição da quantidade de consultores em cada um dos quartis de vendas demonstra a grande pulverização do volume total de vendas da companhia em muitas revendedoras, isto é, apesar da grande representatividade em vendas das maiores vendedoras, há uma grande diluição entre um grande número de revendedoras com perfil inferior de vendas.

Ao longo do histórico de dados analisado, é possível observar queda na média de venda por consultora assim como no desvio padrão entre elas. Um número crescente de consultoras, ao menos na base estudada, demonstra diluição do volume de vendas por um contingente maior de revendedoras, o que eventualmente pode representar maiores custos operacionais para a Natura no período considerado. A partir de 2007, porém, observa-se crescimento de vendas da ordem de 12,7%, sugerindo a necessidade de um tempo de maturação até que um grupo de novas revendedoras represente receita incremental para a rede.

A grande variabilidade nos desempenhos em vendas e a presença aparente de comportamentos semelhantes entre grupos de consultoras da amostra sugerem que uma análise de agrupamento poderá ser conveniente no entendimento de comportamentos agregados para grupos homogêneos em relação ao desempenho em vendas (HAIR et al., 2005).

O gráfico da Figura 12 ilustra os diferentes grupos em relação às vendas no período. O eixo das abscissas (x) representa a quantidade acumulada de consultoras com determinado volume de vendas, representado pelo eixo das ordenadas (y). O volume de vendas, por motivos de confidencialidade de informações, é dado em milhares de unidades de moeda.

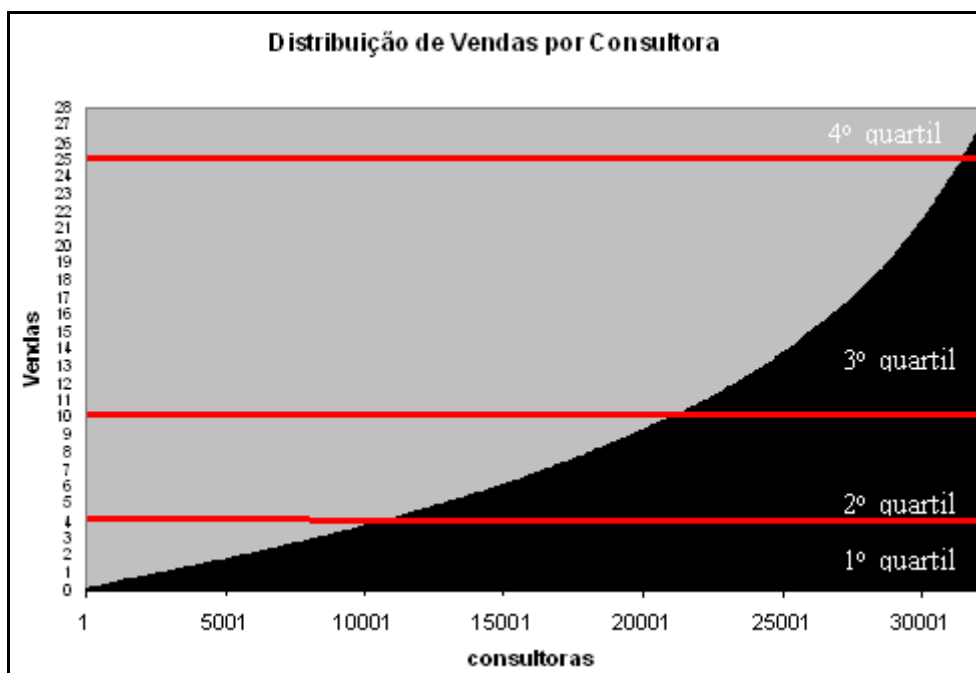


Figura 12 – Distribuição de Vendas por Consultora (quartis)

As discussões anteriores acerca da relação entre capital social e desempenho em vendas ilustram que o Capital Social de uma consultora ou um grupo de consultoras pode ser mensurado a partir do número ou quantidade de indicações (novas consultoras) que estas trazem para a empresa, e conseqüentemente, quanto maior o capital social, maior será seu desempenho em vendas. Assim, consultoras com baixo capital social (baixo número de indicações no período) devem apresentar baixo desempenho em vendas no mesmo período. Este comportamento é ilustrado e comprovado, de maneira agregada, na figura 10.

A visualização da dispersão entre as variáveis em escala logarítmica permite maior clareza na observação da correlação positiva existente entre vendas e capital social, operacionalizado aqui pela quantidade de indicações.

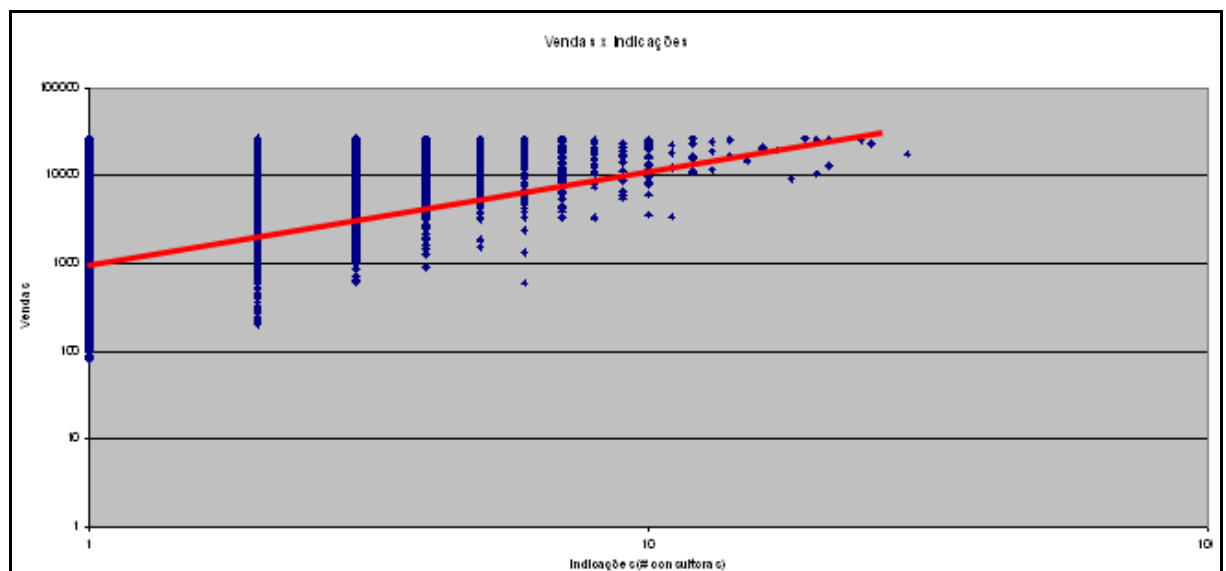


Figura 13 – Correlação entre capital social e vendas, dado pela dispersão entre vendas e indicações

Observe que a linha vermelha de tendência ilustra a correlação positiva r de 52% entre quantidade de indicações e desempenho em vendas para o período estudado (HAIR et al., 2005).

A correlação positiva existente entre quantidade de indicações e desempenho em vendas fica clara, porém os quatro diferentes quadrantes da Figura 14 permitem traçar diferentes perfis de consultoras que serão explorados ao longo do estudo.

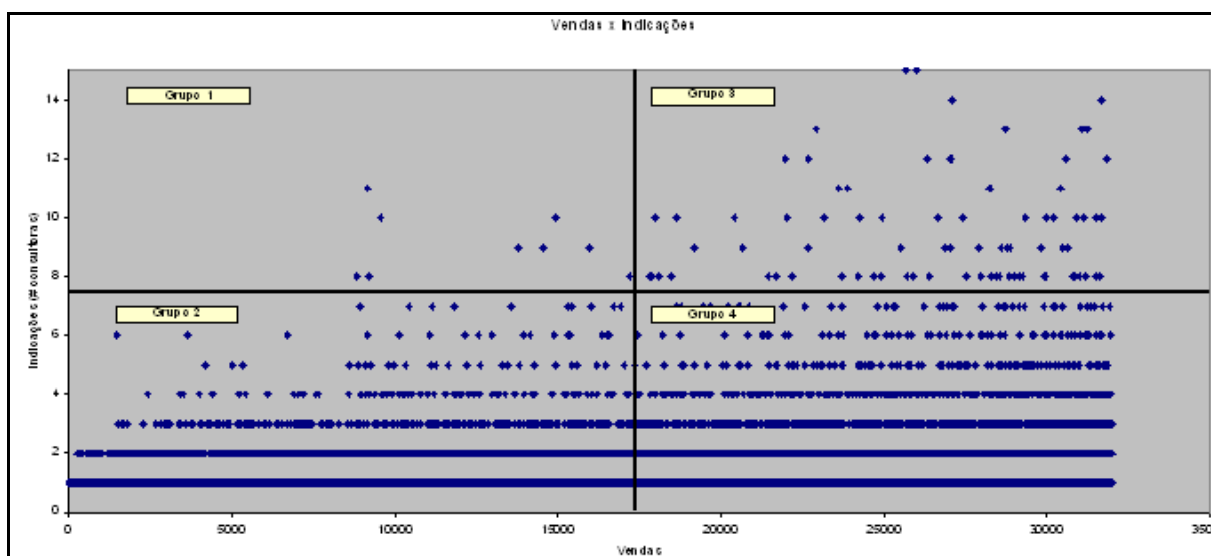


Figura 14 – Separação de grupos de consultoras em quadrantes de vendas e quantidade de indicações.

Fonte: Autor

O grupo 1 é aquele que apresenta os piores desempenhos em vendas, porém excelentes desempenhos em quantidade de consultoras indicadas, contrariando a correlação entre vendas e indicações explorada anteriormente. É possível observar um número reduzido de revendedoras que possuem esse comportamento, reduzindo a relevância de um maior aprofundamento de análise.

O grupo 2 apresenta os resultados esperados, segundo premissas de correlação entre capital social e vendas, isto é, também apresentam baixo desempenho em quantidade de indicações de novas consultoras.

Os grupos 3 e 4 é que receberão o foco de interesse deste estudo a medida que apresentam, para resultados similares - e muito representativos - em vendas, desempenhos muito diferentes em quantidade de novas consultoras indicadas.

Percebe-se, portanto, que ao separarmos o grupo das consultoras que possuem os melhores desempenhos em vendas, observa-se grande variabilidade na quantidade de indicações de novas consultoras para desempenhos aproximados no volume de vendas (Figura 15). A análise dos fenômenos que justificam essa variabilidade pode permitir identificar melhor quais os mecanismos sociais atuam na atividade das revendedoras autônomas, e sua real influência no resultado individual de vendas pessoais de cada consultora.

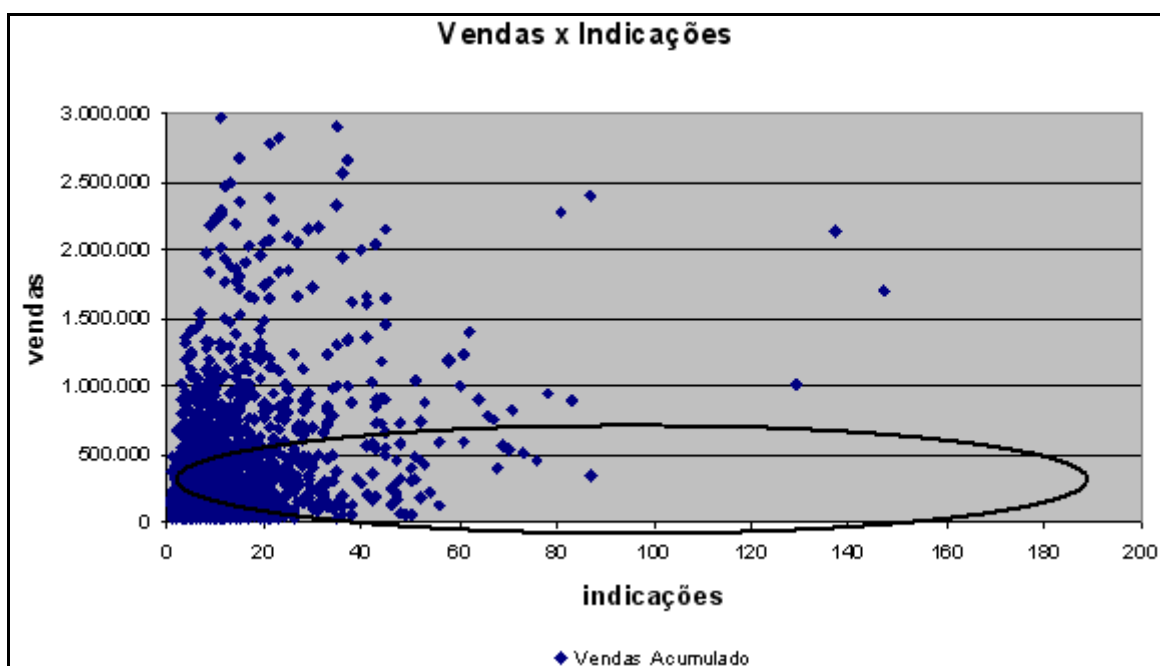


Figura 15 – Correlação entre vendas e indicações para os consultores com melhor desempenho em vendas.

O perfil das consultoras de melhores resultados em vendas, posicionadas no grupo 4 relaciona ainda maior proporção de consultoras do sexo feminino (94%), com idade média superior, especialmente na faixa de idade entre 36 e 50 anos que representa 46% da amostra versus os 39% na amostra total.

Além disso, praticamente metade dos indivíduos no grupo 4 apresenta grande tempo de atividade com 120 ciclos ou mais atuando na empresa, ilustrando a forte correlação entre tempo de casa, experiência e volume de vendas. O grupo ainda apresenta como interessante distinção em relação à média o percentual de consultoras casadas no grupo das melhores vendedoras (66% versus 56% na média). Em relação ao nível de escolaridade, surpreendentemente não há diferença relevante entre os perfis, sugerindo que o peso da capacitação formal no desempenho das consultoras é baixo quando comparado a outros fatores como a extensão de sua rede de relacionamentos.

Abaixo a relação de gráficos (Figura 16 a 19) que ilustra as principais diferenças observadas entre o perfil das consultoras na média e daquelas que pertencem ao grupo 4:

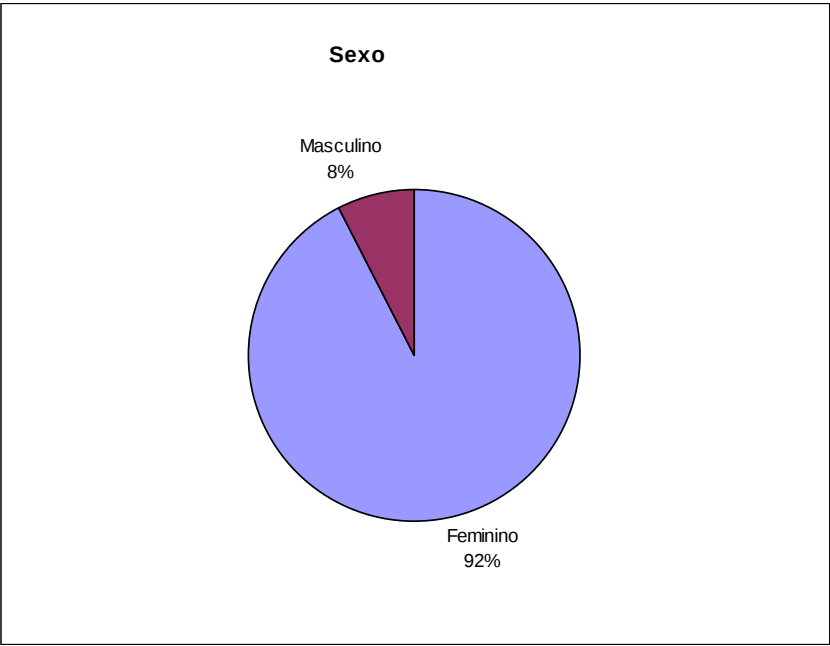


Figura 16 – Gênero dos consultores com melhor desempenho em vendas.

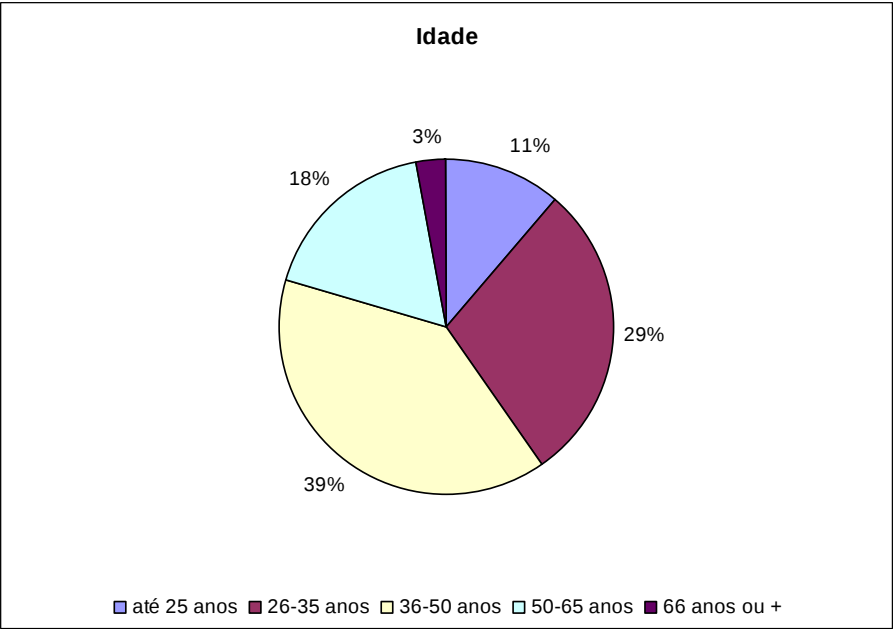


Figura 17 – Idade média das consultoras com melhor desempenho em vendas.

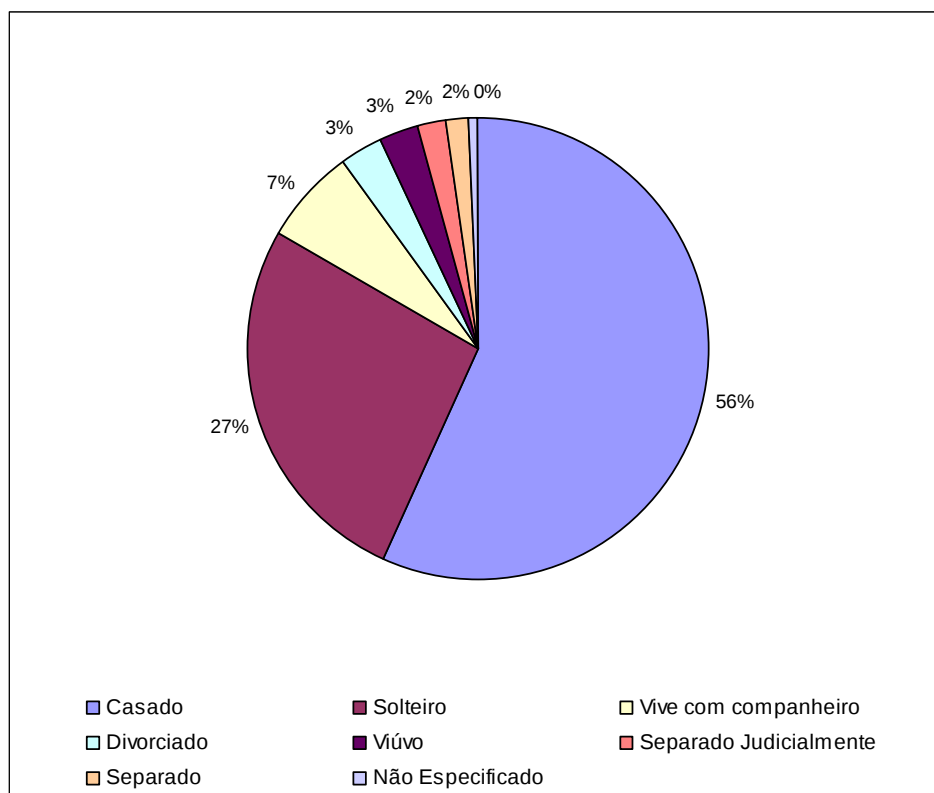


Figura 18 – Estado civil declarado pelas consultoras com melhor desempenho em vendas.

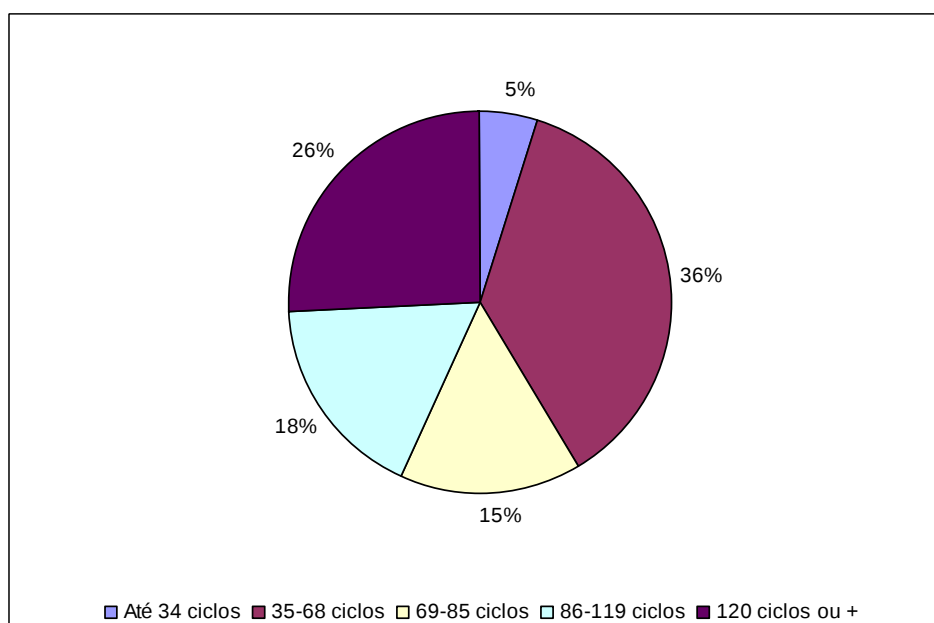


Figura 19 – Tempo de casa das consultoras com melhor desempenho em vendas.

Outro efeito bastante interessante com o grupo das melhores consultoras em termos de vendas é a diminuição do número de indicações conforme a consultora permanece mais

tempo na atividade (Figura 20). Este efeito pode representar a diminuição do Capital Social potencial da consultora, proveniente da redução gradual de sua rede de relacionamentos com potencial para tornar-se consultora. Além da diminuição no estabelecimento de novos relacionamentos, quer seja pelo seu crescente desinteresse pela atividade como consultora Natura, quer seja como efeito do próprio envelhecimento e mudança de perfil de hábitos e compras tanto da consultora quanto de seus clientes. A existência de um limite superior de quantidade de laços que podem ser gerenciados por um indivíduo também sugere um limite para o tamanho da rede social da consultora.

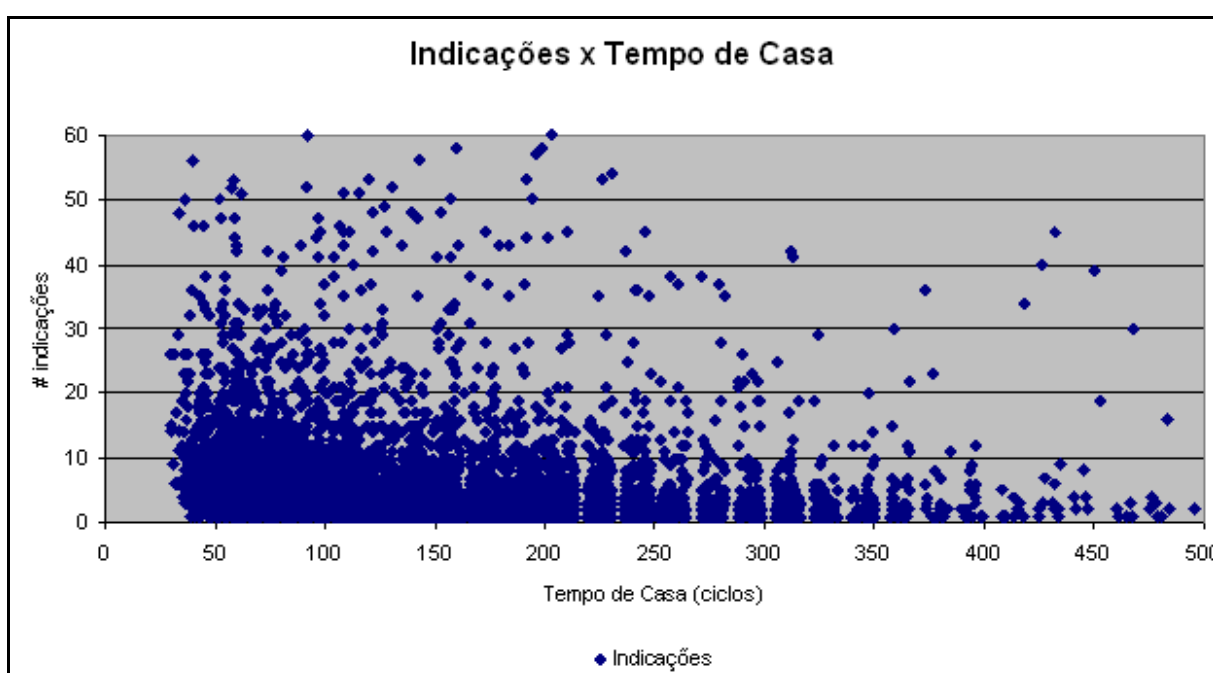


Figura 20 – Tendência de diminuição da quantidade de indicações conforme o tempo de atuação.

A tabulação dos resultados das entrevistas exploratórias realizadas com um pequeno grupo de consultoras selecionadas dentre aquelas pertencentes ao grupo 4, isto é, as melhores vendedoras permitirá aumentar o entendimento sobre estes fatos. Participaram das entrevistas consultoras que possuem comportamento semelhante em relação ao desempenho de vendas (algumas das melhores consultoras da companhia), mas que possuem comportamentos bastante heterogêneos no que diz respeito à quantidade de indicações de novas consultoras para a companhia. A avaliação de elementos que eventualmente não podem ser observados em seus dados cadastrais ou histórico de vendas pode revelar elementos interessantes sobre o capital social, suas métricas e aplicações, ampliando a visão dos gestores sobre o

desenvolvimento e operacionalização de indicadores que meçam além das saídas dos processos, buscando avaliar também elementos sociais relevantes para os resultados organizacionais.

A pesquisa foi realizada com seis consultoras aleatoriamente escolhidas dentre aquelas que apresentavam altas performances em vendas e diferentes comportamentos no que tange o volume de indicações: algumas indicam muito enquanto outras indicam muito pouco. Além disso, algumas das consultoras ouvidas apresentam baixo volume de vendas, porém indicam grandes quantidades de consultoras, o que também pode revelar elementos interessantes dessa atividade. A definição do tamanho da amostra foi feita de acordo com o conceito de seleção gradual, buscando-se entrevistar mais de uma consultora de cada grupo estudado (grupos 1, 3 e 4) de forma a cobrir casos com as maiores diferenças de resultados que pudessem trazer perspectivas para o aprimoramento do estudo quantitativo (FLICK, 2006).

Os resultados permitirão a caracterização das consultoras com grande volume de vendas em grupos com padrões de atividade distintos, especialmente no contexto da quantidade de consultoras indicadas.

Altos desempenhos em vendas e Muitas indicações

As consultoras que apresentam grande desempenho em vendas e muitas indicações permitiram reforçar a proposição P1 de que quanto maior o capital social, maior é o desempenho em vendas da consultora.

Este grupo é formado fundamentalmente por consultoras a quem podemos denominar “Profissionais da Venda Direta”, em sua maioria iniciaram a atividade com a Natura buscando complementar seu portfólio de produtos, porém já eram experientes nesse tipo de atividade, atuando em uma ou mais concorrentes. Boa parte delas atua em mais de uma empresa, adaptando a oferta de portfólio conforme o cliente atendido, suas necessidades e possibilidades financeiras.

“Eu já vendia Avon, eu sempre trabalhei como revendedora. Gosto muito de vendas.”

“Tem cliente que é fiel a um produto de uma empresa ou de outra, tem aqueles que não podem pagar o mais caro, aí eu ofereço uma opção mais barata da outra empresa” (Consultora 4).

O trabalho representa para estas consultoras fonte relevante de renda; por vezes é a principal fonte de renda da família. Além do dinheiro, gostam muito das amizades conquistadas com os clientes, promotora de vendas e outras consultoras.

Possuem uma rede extensa de clientes, e como possuem a atividade de consultoria Natura como principal fonte de renda, atuam pró - ativamente para o crescimento de sua rede de contatos e na ampliação do capital social.

“Batalho muito para ser destaque de vendas⁴, vou sempre atrás de novos clientes” (...) “Meu volume de vendas não muda quando eu indico alguém porque o volume de vendas de quem eu indico é pouco e eu busco clientes novos todos os dias” (Consultora 4).

Normalmente indica novos clientes ou pessoas que estão buscando uma atividade profissional. Quando indica ex-clientes, são aqueles que pouco compravam e não representam perda significativa de vendas.

Este tipo de consultora encara as atividades como trabalho e estabelece para si metas de busca de novos clientes, com perfil bastante empreendedor. Alguns trechos de entrevistas:

“..além do lucro, consigo muitas amizades...” (...) “Comecei com a Natura para melhorar minhas vendas, já vendia Avon” (...) “Tenho que ser Consultora Destaque em Vendas sempre, e sempre fui!” (Consultora 4).

Como essa consultora está sempre buscando novos clientes, continua ampliando sua rede de contatos, e assim muitas vezes é procurada por pessoas que se interessam na atividade. Como prefere indicar novos clientes não teme perder vendas, pois não percebe ameaça desses novos consultores à sua carteira de clientes.

“Eu indico e depois reponho os clientes novos, não tem problema, gosto de ajudar” (Consultora 4).

Os depoimentos das consultoras corroboram a proposição de que quanto maior o capital social de determinada consultora, maiores serão suas vendas. As entrevistas reforçam ainda que o capital social está intimamente relacionado com a capacidade de transformar a

⁴ Destaque de Vendas é o nome dado pela empresa para as consultoras com maior volume de vendas no ano.

rede de contatos em valores tangíveis, tanto na forma de vendas quanto na forma de novas consultoras.

É interessante notar que o capital social parece ter um limite natural dentro das relações mais próximas, limite este que é rompido pela ação pró-ativa e empreendedora desse tipo de consultora, que está sempre em busca de um novo cliente. Essas consultoras possuem um *mix* de alguns grandes e antigos clientes que representam boa parte de sua receita e uma grande rotatividade de novos clientes, aos quais não se importa de indicar como novos consultores por não temer a competição.

Esta conduta, que favorece que as indicações sejam provenientes de clientes recentes, sugere que as consultoras sabem que as novas indicações não participam da mesma rede social que seus principais clientes, isto é, as consultoras sabem que não estão estabelecendo laços redundantes entre grupos de clientes (especialmente entre aqueles que são os melhores compradores de sua rede); o que poderia colocar em risco um volume significativo de vendas, uma vez que a nova consultora indicada teria condições semelhantes de acessar o mesmo cliente, passando a competir por eles.

Essas consultoras não convidam seus clientes mais antigos e que representam maiores vendas, para tornarem-se consultores.

Além disso, fica claro nas entrevistas que certo código de conduta informal rege a atividade minimizando o assédio de consultoras indicadas a clientes que anteriormente compravam com a mesma consultora que indicou a última.

Altos desempenhos em vendas e Poucas Indicações

O grupo de consultoras relacionadas dentre aquelas que apresentam grandes desempenhos em vendas, porém desempenho de indicações muito baixas são aquelas que foram denominadas no trabalho como “*conquistadoras*”.

No geral são mulheres que iniciaram na atividade de consultoria em uma situação financeira familiar muito difícil, além da baixa escolaridade que confere poucas oportunidades no mercado de trabalho formal.

A grande maioria dessas consultoras iniciou a atividade realmente com foco na renda proveniente do trabalho. Em grande parte dos casos, a receita advinda da atividade de consultoria é a principal, quando não a única, receita que sustenta a família. Essas consultoras são a base de suas famílias, por vezes sustentando inclusive os maridos. Esta posição de destaque familiar e sensação de conquista conferem enorme orgulho de atuar como

consultoras Natura (“Não sou uma revendedora, sou uma Consultora Natura!” - Consultora 1).

Este grupo confere à empresa parte importante de sua história e apresentam um enorme sentimento de gratidão. A Natura parece uma porta que está aberta quando todas as demais opções de emprego formal são portas fechadas para quem não tem boa formação e escolaridade.

Uma parcela das consultoras descritas como “Profissionais da Venda Direta” foi um dia uma “*Conquistadora*”.

“Me sinto muito bem sendo consultora Natura” (...) “ Conquistei o que eu sonhava em ter com a Natura, me fiz com ela!” (Consultora 2).

Apresentam comportamento de certo “altruísmo” em relação às indicações, por projetarem naquelas pessoas sua própria história e o que a atividade de consultoria fez por elas. Desejam que todos tenham a mesma oportunidade que tiveram. No entanto, fica claro que indicam apenas pessoas que claramente precisam de uma renda extra pontual, por momentos de crises familiares (como perda de emprego, etc) ou aqueles “transbordos” de clientes que não são representativos em relação às vendas ou que não conseguem tempo hábil para atender.

Além da representatividade de seus ganhos para a receita familiar, essas consultoras percebem no convívio social um valor importante e decisivo para continuidade como consultoras.

“Fiz muitas conquistas para minha família, hoje minha casa é muito mais tranquila” (...) “ Fiz muitos amigos...” (Consultora 2).

As pessoas que indicam são normalmente ex-clientes de longa data que enfrentam dificuldades financeiras momentâneas. É interessante notar que essas consultoras sentem que o esgotamento do circuito de contatos e de pessoas é o principal fator para a redução do número de indicações no tempo. Além disso, preferem colocar foco em garantir maiores vendas do que em atrair novas revendedoras uma vez que ao indicarem uma nova consultora passam a ser referência para ela sob os aspectos operacionais do negócio, tirando dúvidas e dando orientações sobre como vender mais e melhor.

“Indiquei menos consultoras ao longo do tempo por falta de tempo e também esgotou o circuito de pessoas que conheço que querem trabalhar com isso” (...) “Meu foco é mais na venda e não em catar consultora” (...) “Eu teria indicado elas novamente, mas muitas desistem, tem que ter paciência com elas, faço quase o trabalho da promotora tirando dúvidas, ligando, senão ela desiste” (Consultora 1).

Assim sentem que o esforço ao indicar alguém é muito alto e gera uma manutenção freqüente, enquanto que a taxa de sucesso é baixa, representando grande rotatividade de consultoras. O fato de muitas desistirem faz com que muitas vezes elas voltem a ser clientes da consultora que as indicou, representando aumento marginal de vendas.

O perfil socioeconômico dessas consultoras, capturado no momento do cadastro na empresa, isto é, quando decidem iniciar a atividade de consultoria, apresenta maior concentração entre as consultoras de mais baixa renda.

O perfil de baixa renda aliado ao fato de que a maioria delas afirma indicar como novas consultoras principalmente parentes, vizinhos e amigos, isto é, pessoas que supostamente possuem características socioeconômicas e redes de contato semelhantes, sugere que a alta rotatividade das indicadas (mencionada nas entrevistas) tenha relação com o poder de consumo e a rede restrita e redundante a que supostamente fazem parte.

Um elemento interessante sobre as indicações foi trazido por este grupo: como a marca Natura é muito conhecida e existem muitas consultoras da Natura, as pessoas que possuem interesse em tornarem-se consultoras rapidamente conseguem encontrar o caminho, mesmo se não forem indicadas.

“...Ela sempre vai achar um jeito de ser Consultora...” (...) “Indico porque eu gosto do que eu faço e quero que a pessoa também goste; que seja bom para ela como foi para mim” (Consultora 2).

Esses elementos ilustram que para este tipo de consultora, a prioridade é a venda e o atendimento ao cliente, que em grande parte é um cliente antigo e que já se tornou um bom amigo. Diferentemente do grupo anterior que possui uma relação com os clientes um pouco mais focada na transação comercial, este grupo cuida muito dos clientes e pouco se preocupa com indicações, oferecendo a oportunidade àquelas pessoas que apresentam situações financeiras semelhantes as que elas estiveram quando se tornaram consultoras; ou a antigos clientes que estão em dificuldades financeiras ou buscam uma atividade profissional. Como este tipo de consultora possui uma relação de maior proximidade, e até amizade com seus

clientes, investe mais tempo em cada contato tornando difícil a manutenção de um grande número de clientes, aos quais ela indica a atividade de consultoria.

Outro ponto bastante interessante dos depoimentos é a percepção de que a rede de relacionamentos vai exaurindo ao longo do tempo, esgotando a possibilidade novas indicações fazendo com que esse tipo de consultora adote uma postura mais receptiva em relação à indicação de novas consultoras: quando são procuradas, ou percebem alguém em dificuldades, indicam.

Muitas reconhecem que boa parte dos ex-clientes que se tornam consultores faz isso pela comodidade de receberem os produtos diretamente em casa, e principalmente com o objetivo de adquirir os produtos com descontos, porém devido à necessidade imposta pela empresa de uma frequência mínima de compras, a maioria desiste após alguns meses e retorna à carteira de clientes da consultora que as indicou.

As entrevistas com essas consultoras permitem corroborar a proposição P2 demonstrando que ao longo do tempo, consultoras que trabalham em tempo integral na revenda dos produtos da empresa, necessitam da receita proveniente da atividade para a manutenção familiar, desta forma concentram suas atividades na manutenção da carteira de clientes conquistada ao longo dos anos ao qual depende sua receita. Apenas tempo marginal é dedicado na obtenção de alguns novos clientes, assim como na indicação de novos consultores.

Baixos desempenhos em vendas e Muitas Indicações

O grupo das consultoras com baixos desempenhos em vendas e altos desempenhos em indicações são aquelas que podem ser classificadas em dois grandes grupos:

O primeiro e maior é formado pelas consultoras que podem ser denominadas “*familiares*”.

O segundo grupo é formado por consultoras que podem ser denominadas “*oportunistas*”, essas consultoras conhecem muito bem as regras e mecanismos de incentivo disponibilizados pela empresa e atuam de forma a maximizar seus benefícios potenciais:

“Eu fiz dois cadastros, trabalho com dois cadastros: vendo muito no meu e passo todas as indicações no do meu marido. Assim podemos ir juntos no jantar do final do ano. Eu vou pelas vendas e ele pelas indicações” (Consultora 5).

O grupo das familiares é formado em grande parte por consumidoras que procuram obter vantagens de redução das despesas com produtos Natura, ou até mesmo o aumento da quantidade de produtos comprados a cada ciclo devido ao desconto oferecido pela empresa aos consultores. Os descontos oferecidos à consultora muitas vezes viabilizam o consumo deste grupo, que sem os descontos teria maior dificuldade de acesso aos produtos devido ao seu preço.

O rendimento extra para essas consultoras, apesar de bem vindo, possui pouca relevância para sua permanência na atividade, uma vez que dedicam a maior parte de seu tempo a outras atividades profissionais.

Em geral este grupo abastece a família nuclear (marido e filhos) além dos amigos e familiares mais próximos. A parcela de rendimentos extras advindos das vendas dos produtos Natura representa uma pequena parcela de sua renda total. Normalmente continuam como consultoras devido aos clientes continuarem pedindo, isto é, funcionam como porta de acesso aos produtos com descontos também para os amigos e familiares.

O grupo das *familiares* apresenta dois grandes subgrupos distintos: consultoras que vendem pouco e indicam pouco, que possuem foco total no consumo dos produtos, e consultoras que vendem pouco e indicam muito.

O primeiro grupo sugere uma atuação em uma rede mais densa, onde a indicação de um cliente representará alto potencial de perda de vendas representativa, colocando em risco a atividade como consultora. Esta rede mais densa representa menores possibilidades de ampliação de vendas, corroborando as conclusões de Burt sobre o efeito de densas (BURT, 2004).

Este segundo grupo, bem menor, indica muitas consultoras devido às características de sua atividade profissional principal, normalmente ligada ao contato com um número muito grande de pessoas (empresas que possuem atendimento ao público em larga escala).

Em sua maioria, suas indicações são pessoas de relacionamento recente e baixa frequência de contato, isto é, laços fracos que buscam uma oportunidade de atividade profissional e rendimentos extras; nesses casos elas não deixam de indicar. A presença física em locais de grande circulação permite que o “boca a boca” atraia sempre novas pessoas interessadas na atividade de consultoria.

Pode-se dizer, portanto, que este grupo é representado por pessoas que visam o consumo próprio com descontos nos preços, e que apresentam como características semelhantes e diretamente relacionadas à quantidade de indicações de novas consultoras, o acesso a um grande contingente de pessoas devido à atividade profissional que exercem. Como seu foco é o consumo pessoal, a indicação de novas consultoras não representa nenhum risco para sua continuidade como consultora, pois possui objetivos de vendas muito bem definidos e pouco elásticos ao longo do tempo. O comportamento deste grupo justifica o grande número de indicações e ilustra que a resistência natural à transferência de recursos tanto para indivíduos conectados por laços fortes como para laços fracos, está intimamente ligada à percepção de perda de vantagem ou do recurso existente. Como este grupo não percebe risco pessoal com o aumento do número de revendedoras da Natura, se dispõe a oferecer acesso aos recursos que possui de forma livre e indiscriminada. Em troca da indicação dessas pessoas como novas consultoras, recebe como retorno a gratidão das indicadas e a redução dos custos de coordenação, representado pelas despesas operacional da atividade de consultoria, como por exemplo, troca de produtos ou aproveitamento de promoções.

“Depois que eu indico, eu ajudo algumas e elas também me ajudam a trocar produtos, aproveitar alguma promoção que elas não vão aproveitar...” (Consultora 6).

A Tabela 8 apresenta a distribuição nas classes A, B e C dos perfis de consultores abordados anteriormente. É possível perceber uma concentração maior de consultoras classe C (33%) no grupo dos consultores que vendem pouco e indicam muito.

A grande concentração de consultores de classes de menor renda, que transitam em redes sociais com características socioeconômicas semelhantes, em que os indivíduos estão em busca de novas fontes de renda, tanto quanto estão em busca da redução dos custos de aquisição. Os produtos da Natura estão posicionados a preços que podem ser considerados “Premium⁵”; para este público a compra com descontos é a única forma de viabilizar o consumo. As características socioeconômicas da rede, da mesma forma que limitam o potencial de vendas, devido à presença de um mercado consumidor restrito; representa forte potencial de novos consultores devido ao grande número de pessoas que necessitam uma fonte de renda extra.

⁵ preço premium = preço do produto posicionado acima do terceiro quartil dos preços de produtos concorrentes

	Alta Venda Alta Indicação	Alta Venda Baixa Indicação	Baixa Venda Alta Indicação
A	25%	50%	17%
B	50%	20%	50%
C	25%	10%	33%

Tabela 6 – Perfis socioeconômicos dos grupos de consultores, classes A, B e C

As consultoras *oportunistas* mencionadas anteriormente fazem parte de uma minoria de consultoras que conhece as minúcias do sistema de remuneração e incentivo da empresa e procuram aumentar suas vantagens pessoais. Essas consultoras freqüentemente operam a atividade de consultoria através de mais de um cadastro, isto é, através de mais de uma pessoa. Este tipo de operação lhes permite diluir suas vendas em mais de uma consultora, conseguindo assim multiplicar as vantagens exclusivas à consultora, oferecidas pela empresa. Elas aproveitam tanto promoções com cotas limitadas por consultora quando as regras do sistema de reconhecimento de consultoras que oferece um jantar de reconhecimento às consultoras segundo critérios definidos pela empresa.

“Eu passo pedidos em dois cadastros, assim aproveito melhor as promoções” (...) “...divido minhas vendas em dois cadastros⁶ para poder levar meu marido na festa das destaques” (Consultora 5).

⁶ Dois cadastros significa que a referida consultora possui dois cadastros com a Natura com dados (nome, CPF, etc.) diferentes, e opera compras em ambos conforme conveniência.

8 DISCUSSÕES, CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS

A análise do histórico de desempenho em vendas e em volume de indicações demonstra grande variabilidade de comportamentos entre as consultoras. Os gráficos de distribuição permitiram a divisão em quatro agrupamentos, conforme os resultados nas duas dimensões de análise: vendas e indicação de novas consultoras, utilizado para operacionalizar o Capital Social do grupo de consultoras.

8.1 Laços fortes e laços fracos na constituição de Capital Social

A separação das consultoras nos quatro grupos de análise: *profissionais*, *conquistadoras*, *familiares* e *oportunistas*; permitiu identificar os principais fatores de diferenciação entre os grupos e aumentar o entendimento sobre os fatores sociais envolvidos no fenômeno estudado.

As consultoras do grupo das *profissionais* possuem a venda direta como principal fonte de renda. Consultoras com experiência em vendas buscam maximizar seus resultados de venda complementando seu portfólio de produtos com diversas empresas, concorrentes e não concorrentes. Este tipo de consultora depende totalmente do resultado de suas vendas e dedica-se integralmente a esta atividade, buscando diariamente aumentar sua rede e relações, e conseqüentemente seu Capital Social.

O padrão de atuação das consultoras do grupo das *profissionais* (altas vendas x alto número de indicações) é marcado por uma administração consciente de sua carteira de clientes. Afirmam que possuem uma parcela bastante significativa de sua receita proveniente da venda para clientes bastante antigos, que compram seus produtos com exclusividade e apresentam baixa rotatividade.

A manutenção de clientes antigos, que possuem exclusividade e constituem uma parcela bastante relevante da receita dessas consultoras (compram mais), validam a proposição P1, corroborando as análises de Burt (2005) e demonstrando que os laços fortes, representados pelos clientes antigos, trazem exclusividade e maior volume de vendas e, portanto, constituem Capital Social. Para a manutenção de uma rede estável de longo prazo,

os relacionamentos só podem ocorrer sob muita confiança, apoio e afeto (ROBINS; PATTISON, 2006).

O segmento de vendas diretas no Brasil apresenta domínio concentrado em apenas duas empresas (Natura e Avon), enquanto as demais são responsáveis por uma parcela marginal deste mercado. Desta forma a rede de revendedores autônomos é fortemente especializada em produtos cosméticos: produtos de consumo, com relativamente baixo valor financeiro unitário.

Assim, para conseguirem renda relevante com este tipo de atividade estas consultoras necessitam trabalhar integralmente, não apenas no atendimento dos clientes antigos, mas na conquista de novos clientes. Os depoimentos demonstram que a quantidade de novos clientes é muito superior à quantidade de clientes antigos, porém representa venda unitária bastante inferior. A baixa compra unitária dos novos clientes é compensada por uma grande quantidade de clientes novos, o que de maneira agregada representa volume expressivo de vendas.

Os clientes novos, por sua vez, além de representarem venda unitária inferior, não são clientes exclusivos apresentando rotatividade muito alta. É normalmente dentre este grupo de clientes que estão as novas consultoras indicadas pelas *profissionais*. A indicação normalmente ocorre após serem procuradas por pessoas interessadas em situações de dificuldades financeiras ou desejo de iniciar uma atividade profissional.

As entrevistas confirmam que o grande número de indicações de novas consultoras feito por este grupo é decorrência de sua extensa rede social e conseqüente capital social.

As consultoras *profissionais* não percebem a indicação de novas consultoras, advindas de seu grupo de clientes novos, como ameaça às suas vendas, pois ao indicá-las preocupam-se em indicar clientes que vendiam pouco, e em não indicar laços redundantes que poderiam representar riscos aos seus principais clientes. A percepção de inexistência de risco de perda de vendas ou aumento da competição ao indicar ex-clientes corrobora as conclusões de Granovetter (GRANOVETTER, 2005) quando à força dos laços fracos como fontes de Capital Social.

Conclui-se, portanto, que assim como os laços fortes são grande fonte de Capital Social e representam renda relevante para as Consultoras Natura, os laços fracos, representados pelos novos clientes, são parte importante da renda da Consultora Natura, contribuindo para que seja factível para a Consultora garantir a renda mínima necessária para sua permanência na atuação como revendedora autônoma. O sistema de relacionamento representado pelo conjunto de laços fracos e fortes é o que constitui o Capital Social que

permite a manutenção do grupo de Consultoras *profissionais*. A inexistência de qualquer um desses grupos poderia colocar em risco a continuidade da dedicação destas consultoras ao negócio de consultoria.

8.2 A intermediação na constituição de Capital Social

O grupo das consultoras *conquistadoras* (alto volume de vendas x baixo volume de indicações) permite validar a proposição P2, reforçando novamente a correlação entre Capital Social e Desempenho. Neste grupo de consultoras, as características socioeconômicas da rede social em que estão inseridas nos permitem constatar sua atuação como *Broker* para sua comunidade.

As consultoras do grupo das *conquistadoras* concentram-se dentre aquelas com menor renda (alta concentração na classe C). Alegam ter iniciado na atividade de consultoria em momentos de grandes dificuldades financeiras, afirmando ser absolutamente gratas à Natura por tudo o que conquistaram. Ao longo do tempo foram evoluindo na atividade de consultoria, ampliando o volume de clientes e adquirindo grandes conquistas como casa própria, escola dos filhos, faculdade, etc; apresentam, portanto, situação financeira de relativo conforto. Uma parcela das consultoras *profissionais* já foi *conquistadora* no passado.

A maior parte dessas consultoras é a figura central da família e depende totalmente da renda gerada a partir da atividade de consultoria, assim dedicam a maior parte de sua atenção na manutenção dos clientes conquistados ao longo dos anos. Assim como no seu caso, a maior parte dos indivíduos que formam sua rede de relações apresenta baixa renda familiar, e conseqüentemente baixo poder de consumo.

Uma rede social limitada, especialmente por pessoas com baixa renda, constitui limitação ao Capital Social potencial que esse grupo de consultoras tem acesso. Normalmente indicam poucas consultoras no tempo, pois concentram seu tempo na venda e na manutenção dos clientes existentes, corroborando mais uma vez as conclusões de Burt acerca dos laços fortes.

Durante as entrevistas muitas ressaltam as dificuldades de coordenação de uma rede muito grande de clientes, portanto fazem escolhas sobre os clientes que dedicarão atenção de acordo com o potencial de retorno/consumo dos mesmos.

Na maior parte dos casos indica pessoas de sua rede de relações, ou clientes em grande dificuldade financeira, devido a um desejo de ajudá-los, numa demonstração de certo “altruísmo” e ao fato de projetarem suas histórias, marcadas por momentos de dificuldades,

nas pessoas que indicam (“foi bom para mim, então eu quero que seja bom também para os outros” consultora 1).

A possibilidade de renda extra através da consultoria poderia representar potencial de indicação de um grande número de consultoras, porém as entrevistas demonstram que muitas pessoas de sua rede tentam trabalhar como consultoras, representando um grande custo de manutenção destes relacionamentos, pois as consultoras indicadas buscam nas indicantes dicas e instruções sobre como operar, consumindo parte de seu tempo. Além disso, devido à dificuldade de continuidade em uma comunidade de baixo poder de consumo (e quantidade relevante de consultoras com perfil de *conquistadoras*) muitas das consultoras indicadas deixam a atividade depois de pouco tempo, voltando a utilizar as consultoras *conquistadoras* que as indicaram como fonte de acesso aos produtos.

Desta forma as consultoras *conquistadoras* atuam como *brokers*, intermediando a relação entre a comunidade e a Natura, isto é, funcionando como ponto de acesso da comunidade aos produtos da Natura, que são comumente comercializados por elas com descontos, viabilizando seu consumo, e obtendo vantagens de sua posição privilegiada nesta relação.

Algumas das consultoras entrevistadas sugeriram que sua rede de clientes estava praticamente estável, sem crescimento relevante tanto do consumo individual de suas clientes quanto do número de clientes atendidos. O eventual esgotamento de sua rede social e a dificuldade de crescimento de seus contatos pode representar declínio em vendas ao longo do tempo. O intervalo estudado não permitiu validar essa suposição, que poderá ser explorada em estudos futuros que avaliem a estabilidade da rede de consumidores ao longo do tempo, isto é, por quanto tempo uma consultora pode contar com a rede de clientes que estabeleceu?

8.3 Retorno expressivo do Capital Social

As consultoras *familiares* do grupo que apresenta baixo volume de vendas e alto volume de indicações é formado por consultoras que se utilizam da atividade de consultoria como possibilidade de acesso aos produtos (devido a compra com descontos) e suprimento de sua família mais próxima. Este grupo é marcado por indivíduos cujas atividades profissionais coloca-os em contato com um grande número de pessoas, expondo-os a uma extensa rede social.

Este grupo não possui planos de crescimento em vendas, e a renda gerada a partir desta atividade é bem vinda, porém não é determinante para que continuem atuando como

consultoras. Alegam que, devido a sua vasta rede de contatos são freqüentemente abordadas por pessoas interessadas em atuar como consultoras; normalmente pessoas com dificuldades financeiras. Como um número maior de consultoras não constitui perda potencial para essas consultoras, elas indicam a atividade sempre que possível.

Alegam que quando percebem alguém com dificuldades financeiras não hesitam em oferecer a atividade. Obtém retorno expressivo de seu Capital Social (LIN, 1999) proveniente da gratidão demonstrada pelas consultoras indicadas devido a sua demonstração de solidariedade.

8.4 Capital Social e a maximização das vantagens potenciais

As consultoras do grupo das *oportunistas* são consultoras de grande tempo de casa e alto volume de vendas. Essas consultoras conhecem detalhadamente as mecânicas de incentivo e reconhecimento oferecidas pela companhia e buscam maximizar seus ganhos pessoais utilizando tais mecânicas para sua conveniência.

Possuem uma vasta rede de clientes que lhes garante grande volume de vendas, e desta forma indicam marido e filhos como consultores, e são as responsáveis por operar os cadastros deles como opera seu próprio cadastro. Sabem, por exemplo, que a companhia oferece promoções exclusivas para as consultoras, e ao possuir dois ou três cadastros sob sua gestão, pode conquistar duas ou três vezes o número de brindes oferecidos pela promoção, por exemplo. Além disso, ao conhecerem no detalhe os sistemas de reconhecimento da empresa, podem manipular seu resultado, concentrando todas as indicações que faz no cadastro em nome de outras pessoas para aumentar seus benefícios, enquanto concentra as vendas em seu próprio cadastro, pois sabe que ao final do ano serão reconhecidos em um jantar especial tanto os consultores que mais venderam quanto os que mais indicaram. Pode-se constatar, portanto, que em última análise tal volume expressivo de indicações é fruto do trabalho de uma consultora com perfil semelhante ao das consultoras do grupo das *profissionais*.

A partir da análise destes grupos de consultoras é possível concluir que há uma relação bastante íntima entre Capital Social e Desempenho em vendas, e que as características da rede social em que cada indivíduo está inserido ou possui conexões pode definir os resultados econômicos alcançados pelos mesmos.

Embora o volume de indicações não represente necessariamente maior volume de vendas, uma vez que o Capital Social pode apresentar retorno expressivo, como observado no

caso das consultoras familiares que indicam muitas consultoras, ele traduziu o capital social do grupo de consultoras de maneira bastante satisfatória.

8.5 Limitações do estudo e sugestões para próximos estudos

O presente estudo é limitado às consultoras das regiões fornecidas pela empresa e descritas ao longo do estudo. Além disso, a confidencialidade de algumas informações limitou o acesso a informações mais detalhadas sobre a rede dos clientes de cada grupo de consultoras, assim como características mais detalhadas da rede social das consultoras, hábitos de compra e de atuação como consultora.

Não foi possível avaliar também a representatividade da ação das promotoras de vendas no incentivo à indicação junto a seu grupo de consultoras, assim como a influência da qualidade do relacionamento entre consultora e promotora na quantidade de consultores indicados.

O emprego de análises multivariadas pode permitir aprofundar a identificação dos agrupamentos e sua evolução no tempo, de forma a avaliar a eventual relação entre os diferentes grupos aqui estudados, identificando as características determinantes para uma consultora ser de um grupo ou de outro.

Análises futuras poderão ainda avaliar a relação entre as indicações feitas em um dado momento, seu impacto momentâneo nas vendas e suas conseqüências em um momento posterior, possibilitando avaliar a existência de ciclos de “safra - entre safra” entre indicações de novas consultoras e desempenho em vendas.

Outras formas de operacionalização do capital social na rede de revendedoras Natura podem ampliar o conhecimento sobre o fenômeno, permitindo avaliar como evoluem os laços fracos ao longo do tempo e se há uma evolução natural entre um laço fraco e um laço forte. Uma análise mais profunda sobre as redes de relações de cada uma das consultoras Natura com seus clientes, pode aprimorar muito os pontos discutidos neste trabalho trazendo a característica de atuação das consultoras com seus clientes, assim como uma análise estrutural das redes as quais cada indivíduo participa.

8.6 Considerações finais

A constatação da existência de grupos de consultoras relativamente homogêneas em relação aos resultados de vendas pode representar um enorme benefício para a eficiência dos

investimentos em marketing que a companhia faz. No modelo atual, o investimento é feito de maneira uniforme para todas as consultoras que trabalham com a empresa, gerando ineficiências. O conhecimento de necessidades diferenciadas para cada grupo de consultoras pode aperfeiçoar os investimentos e ainda assim aproximar o relacionamento das consultoras com a marca através de ofertas segmentadas.

A exploração das proposições do trabalho forneceu insumos sobre características sociais que influenciam diretamente o resultado de indivíduos e organizações e que eventualmente podem ser úteis aos gestores tanto da Natura como de outras campanhas que buscam avaliar e interagir com os elementos sociais que interferem nos desempenhos.

O estudo permitiu ilustrar a relevância que temas que não fazem parte dos indicadores de resultado comumente encontrados nas empresas (como é o capital social) podem ter nos resultados finais das organizações.

REFERÊNCIAS

- ADAM, F.; RONCEVIC, B. **Social capital: recent debates and research trends**. London: SAGE publications, 2003.
- ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: prospects for a new concept. California: **Academy of Management Review**, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS. **Venda direta: o que é?**. São Paulo: ABEVD, 2009.
- BERGER, P. **Perspectivas sociológicas: uma visão humanista**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BOURDIEU, P. **The forms of Capital**. New York: Greenwood press, 1986
- BURT, R. **Structural holes: The social structure of competition**. Chicago: Harvard University Press, 1992.
- _____. **A note on social capital and network content**, [S.l.]: Social Networks, 1997.
- _____. Structural Holes and Good Ideas. Chicago, **American Journal of Sociology**, 2004.
- _____. **Brokerage and closure: an introduction to social capital**. New York: Oxford University Press, 2005.
- CHAN, A. ; CHAN A. P. L. **Key performance indicators for measuring construction success**. Brisbane: Emerald group publishing limited, 2004.
- COLEMAN, J. Social capital in the creation of human capital. Chicago, **American journal of society**, 1988.
- _____. **Foundation of social theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- COX, R. et al. **Management's perception of key performance indicators for construction**, [S.l.:s.n.], 2003.
- DEKKER, D.; STOKMAN, F.; FRANCES, P. H. **Effectiveness of Brokering within account management organizations**. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2003.
- DURKHEIM, E. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. London: SAGE Publications Ltd., 2006.
- GRANOVETTER, M.S. **The strength of Weak Ties**. Chicago: The University of Chicago Press, 1973
- _____. The impact of social structure on economic outcomes. Stanford, **Journal of Economic Perspectives**, 2005.

HRONEC, S. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIN, N. **Building a theory of social capital**. Connections, 1999.

_____. **Social capital: a theory of social structure and action**. London: Cambridge University press, 2001.

_____. **A network theory of social capital**. [S.l.]:Oxford University Press, 2005.

NATURA Cosméticos S.A., **RELATÓRIO ANUAL**, São Paulo:[s.n.], 2007.

NOOY, W. **The dynamics of artistic prestige**. Rotterdam: Elsevier Science B.V., 2002.

PARKHE, A.; WASSERMAN, S.; RALSTON, D. A. New frontiers in network theory development, **Academy of Management Review**, 2006.

POWELL, W. W. **Neither market or hierarchy: network forms of organization**. [S.l.]: JAI Press Inc., 1990.

PUTNAM, R. D. Bowling alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**, 1995.

PUTNAM, et al. Social capital: measurement and consequences. Canadian, **Journal of Policy Research**, 1993.

RACKHAM, N.; DEVINCENTIS, J. **Rethinking the sales force**, [S.l.]: McGraw-Hill, 1988.

ROBINS, G.; PATTISON, P. **Multiple Networks in organizations**, Melbourne: University of Melbourne, 2006.

SAHLINS, M. **Stone age economics**, [S.l.]: Routledge, 1972.

SIMMEL, G. **Individual and society**. New York: Free press, 1950.

WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATION, **Global Direct Retail Sales**. (WFDSA), 2009. Disponível em: <http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display_stats&number=2>. Acesso em: 01 fev. 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Questionário Consultoras Natura

Código:	Nome:
Idade:	Telefone:
Tempo de Natura:	

Cara Sra. XXXXXX, meu nome é YYYYYYYYYY e estou fazendo uma pesquisa com algumas consultoras da Natura com o objetivo de desenvolver minha pesquisa de mestrado. Quero pedir aproximadamente 20 minutos do seu tempo para fazer-lhe algumas perguntas sobre sua atividade como consultora da Natura.

É importante reforçar que não há respostas certas ou erradas para cada uma das perguntas que vou fazer, elas traduzem apenas sua percepção sobre os aspectos explorados. É fundamental também reforçar que todos os dados dessa pesquisa são confidenciais e não serão divulgados. As informações serão sempre tratadas de forma agregada, retratando sempre a percepção do grupo de consultoras e não opiniões individuais.

Podemos começar?

Introdução / quebra-gelo:

Sra. XXXXXX, há quanto tempo você é consultora Natura ?

Quando começou ?

O que ser uma Consultora Natura representa para a Sra ?

Quais foram os principais fatores que despertaram seu interesse em trabalhar como consultora Natura? (escala likert: 5 = concordo plenamente, 1 = discordo plenamente)

Comprar produtos com descontos;

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Ganhar dinheiro

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Fazer amigos

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Desenvolver uma atividade profissional

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Complementar o portfólio de produtos que vendia

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Fazer parte de um grupo

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Outro: _____

O que despertou seu interesse pela revenda de produtos natura? (indique todos que se aplicarem)

Propagandas / Produtos

Indicação de outra consultora

Recomendação de amigas

Outros: _____

Agora, gostaria que a Sra buscasse lembrar Como era sua vida quando começou como Consultora Natura. Quais foram os fatos mais importantes para você que aconteceram nessa época? (como você estava financeiramente, família, Em que momento você e sua família se encontravam?)

Conte-me sobre sua história na Natura: (explorar motivos para continuar como consultora: (dinheiro extra, amigos, relacionamento com a Promotora de Vendas / Gerente de Relacionamento, O trabalho, atividade, Clientes, Sentir-se parte da empresa)

Dos motivos mencionados acima que mantiveram a senhora como consultora Natura, quais foram os mais importantes, em ordem de importância:

Dinheiro extra

Amigos

Relacionamento com a Promotora de Vendas / Gerente de Relacionamento

O trabalho, atividade

Clientes

Sentir-se parte da empresa

Outros: _____

Agora vamos falar sobre indicações de novas consultoras. Você costuma ou costumava indicar novas consultoras? Por que ?

Vejo aqui por uma tabela fornecida pela Natura, que a Sra. Indicou (MUITAS/POUCAS) consultoras ao longo de sua história como consultora. Pensando nas pessoas que costuma ou costumava indicar, você pode dizer que elas eram:

Familiares

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Parentes

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Vizinhos

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Amigos

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Colegas de trabalho

Concordo plenamente 5 4 3 2 1 Discordo plenamente

Outros: _____

Dessas pessoas, quantos eram seus clientes antes de indicá-los?

Quais eram as características desses clientes antes de indicá-los como consultores?

Qual o perfil de compra desses clientes antes de você indicá-los? Compravam muito/pouco?

Você era a consultora exclusiva desses clientes ou eles compravam com outras consultoras?

Normalmente as pessoas que você indicava eram antigos clientes seus ou novos clientes? Por que?

Depois que eles iniciaram como consultores da Natura, o volume de compra desses clientes com você mudou?

SIM: O volume de compras aumentou ou diminuiu?

Diminuiu: O que você achou disso? Como reagiu?

Isso influenciou sua decisão de indicar outra nova consultora?

Aumentou: Por que aumentou? Como isso influenciou sua decisão de indicar novas consultoras?

Não. Por quê? _____

Quais os motivos que levaram você a indicar essas pessoas?

Essas novas consultoras indicadas por você fizeram com que suas vendas:

Aumentassem

Continuassem constantes

Caíssem

Por quê?

Você teria indicado essas consultoras novamente? Por quê?

Se o histórico de indicações diminuiu com o tempo vá para a questão 20, caso contrário pule para 21:

O seu histórico demonstra queda no número de consultoras indicadas ao longo do tempo. Por que ?

O seu histórico demonstra aumento no número de consultoras indicadas ao longo do tempo. Por que?

Senhora XXXXXX, Finalizamos a entrevista e quero agradecer muito seu tempo, sua participação e as informações prestadas. Obrigado.