



UFRGS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Escola de Administração



PPGA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO

**O SISTEMA DE MARKETING DE REDE:
UMA ESTRATÉGIA DE AÇÃO MERCADOLÓGICA**

Liliana Alves Costa

Orientadora: **Prof^a Dra. Maria Schuler**

Porto Alegre, janeiro de 2001



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL



Escola de Administração

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE MESTRADO

O SISTEMA DE MARKETING DE REDE: UMA ESTRATÉGIA DE AÇÃO MERCADOLÓGICA

Liliana Alves Costa

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Marketing

Orientadora: Prof^a Dra. *Maria Schuler*

Porto Alegre, janeiro de 2001

C838

Costa, Liliana Alves

O Sistema de Marketing de Rede: uma estratégia de ação mercadológica /
Liliana Alves Costa – Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2001.

254 p.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, 2001.

1. Marketing de Rede 2. Marketing Multinível 3. Marketing Direto
4. Marketing de Relacionamento 5. Venda Direta 6. Venda e Distribuição
7. Distribuidor 8. Consumidor 9. Estratégia Mercadológica

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Prof^a Dr^a Maria Schuler (PPGA/UFRGS)

Examinadores: Prof. Dr. Astor Hexcel (UNISINOS)
Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi (PPGA/EA/UFRGS)
Prof. Dr. Walter Meucci Nique (PPGA/EA/UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Ao longo de toda a trajetória em realizar esta pesquisa, foram várias as pessoas que contribuíram para formar a base do conhecimento que hoje traduzo nesta dissertação. Entretanto, como não seria possível citar o nome de todos, inicio meu agradecimento às Empresas que fizeram parte desta pesquisa, aos seus inúmeros distribuidores e consumidores, e à Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (DOMUS), pela sua colaboração e dedicação.

À Prof^a Dra. Maria Schuler, minha orientadora, pelos ensinamentos e pelo atencioso apoio.

Aos professores da UFRGS que estiveram presentes nas aulas do curso de Mestrado, servindo como guia neste aprendizado.

Aos colegas e amigos do mestrado, que juntos caminhamos nesta nova etapa de nossas vidas.

Finalmente, tenho a felicidade de contar com o apoio de uma família e amigos que contribuíram com esta pesquisa de várias formas, tendo ajudado a tornar a tarefa agradável e recompensadora. À minha mãe, que sempre me encorajou a desafiar novos caminhos.

E um agradecimento especial à Camilla, minha filha, principal motivo da dedicação neste trabalho. À seu pai, Alexandre, pela constante presença e apoio nos momentos difíceis.

À meu pai, com sua forte presença espiritual.

RESUMO

Marketing de Rede, também conhecido como Marketing Multinível ou Venda Direta Multinível, é um componente da empresa de venda direta. É um método de distribuição que leva produtos e serviços diretamente ao consumidor, de diversos mercados, por meio de distribuidores independentes.

O presente trabalho teve como objetivo analisar o *porquê* e *como* as empresas estão utilizando o Marketing de Rede como uma alternativa de ação mercadológica. A pesquisa foi conduzida de acordo com o método de estudo de casos e analisou o perfil de três Empresas, as práticas, características e princípios de funcionamento do sistema de Marketing de Rede. Por meio de depoimentos pessoais, entrevistas e questionários com os executivos, distribuidores e consumidores envolvidos no sistema e fontes bibliográficas, buscou-se traçar um panorama atual do Marketing de Rede.

As conclusões incluem os princípios de funcionamento do modelo, o relacionamento existente entre empresa, distribuidor e consumidor na distribuição do produto e a oportunidade de negócio.

Palavras-chave: Marketing de Rede, Marketing Multinível, Venda Direta Multinível, Distribuidor, Consumidor.

ABSTRACT

Network Marketing, also known as Multi-level Marketing or Multi-level Direct Selling, is a component of the direct selling company. It is a distribution method which takes products and services from many markets directly to the consumer through independent distributors.

The present work aimed to analyse *why* and *how* the companies are using the Network Marketing as an alternative to market action. Research procedures were conducted according to the method of case study and the profiles of three companies selected for this study have been analysed as well as the Network Marketing system practices, characteristics and principle of functioning. It was through personal testimonies and by means of interviews and questionnaires provided by the executives, distributors and consumers involved in the system and bibliographic sources that the current view of the Network Marketing was attempted to be outlined.

Conclusions include the model functioning principles, the existing relationships among company, distributor and consumer in the product distribution and the business opportunity.

Keywords: Network Marketing, Multilevel Marketing, Multilevel Direct Selling, Distributor, Consumer.

SUMÁRIO

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE ANEXOS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE QUADROS	xii
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Objetivo Geral	16
1.2. Objetivos Específicos	16
1.3. Delimitação do Tema	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1. Evolução do sistema	20
2.2. Situação do Marketing de Rede	27
2.2.1. Venda Direta e Marketing de Rede	29
2.2.2. Estrutura organizacional	37
2.3. Fatores legais	46
2.3.1. Pirâmides	49
2.4. Credibilidade do Sistema	51
2.5. Fatores culturais	53
2.6. Relacionamento	56
2.6.1. Recrutamento e sistema de treinamento	58
2.7. Fatores de venda / Distribuição do produto	64
2.7.1. O consumidor	64
2.7.2. O produto / Oportunidade de negócio	67
2.7.3. Venda / Distribuição	71
2.7.4. Internet	75
2.8. Princípios de remuneração	77
2.9. Estratégia / Ação mercadológica	80
3. METODOLOGIA	85
3.1. Tipo de pesquisa	85
3.2. Modelo de estudo de caso	86
3.3. Seleção dos Casos	88
3.4. Definição da população	88

3.5. Delineamento da pesquisa	88
3.6. Técnicas de coleta de dados	89
3.7. Análise dos dados	91
4. CASOS	94
4.1. Caso A	95
4.1.1. Distribuidores	106
4.1.2. Consumidores	118
4.2. Caso B	127
4.2.1. Distribuidores	138
4.2.2. Consumidores	147
4.3. Caso C	156
4.3.1. Distribuidores/Revendedores.....	165
4.3.2. Consumidores	176
4.4. Análise dos Casos	187
5. CONCLUSÕES	206
5.1. Limitações e Sugestões para as próximas pesquisas	211
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	213
ANEXOS	217
GLOSSÁRIO	252

LISTA DE ANEXOS

1.	<i>Venda Direta</i>	218
2.	<i>Venda convencional</i>	219
3.	<i>Perfil da Venda Direta – Estratégia de vendas</i>	220
4. A.	<i>Perfil da Venda Direta – Estrutura de Compensação Brasil</i>	221
4 B.	<i>Perfil da Venda Direta – Estrutura de Compensação USA</i>	222
5.	<i>Apresentação DOMUS-Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas...</i>	223
6.	<i>Código de Conduta</i>	225
7.	<i>O dilema da comunicação</i>	230
8.	<i>Círculo de influência de contato</i>	231
9 A.	<i>Vendas em itens por região / 1998</i>	232
9 B.	<i>Vendas em itens por região / 1999</i>	233
10 A.	<i>Representantes cadastrados e ativos por região / 1998</i>	234
10 B.	<i>Representantes cadastrados e ativos por região / 1999</i>	235
10 C.	<i>Representantes cadastrados e ativos por região / 1998-1999</i>	236
11 A.	<i>Prêmios pagos aos representantes / 1998</i>	237
11 B.	<i>Prêmios pagos aos representantes / 1999</i>	238
12.	<i>Os 10 mais – Membros – USDSA – vendas 1997</i>	239
13.	<i>Questionário Empresas</i>	240
14.	<i>Questionário Distribuidor/Revendedor</i>	242
15.	<i>Questionário Consumidor</i>	244
16.	<i>Questionário DOMUS-Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas ...</i>	246
17.	<i>Carta de apresentação</i>	250
18.	<i>Mapa dos setores</i>	251

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	<i>Evolução do Marketing de Rede</i>	18
Figura 2.1	<i>Canais de Marketing de Consumo</i>	22
Figura 2.2	<i>Marketing tradicional</i>	25
Figura 2.3	<i>Marketing de Rede</i>	26
Figura 2.4	<i>Mercado tradicional</i>	31
Figura 2.5	<i>Crescimento global do mercado de vendas diretas</i>	32
Figura 2.6	<i>Crescimento da força de vendas globais</i>	32
Figura 2.7	<i>Rede Multinível</i>	34
Figura 2.8	<i>Pirâmide hierárquica</i>	38
Figura 2.9	<i>Rede estável</i>	40
Figura 2.10	<i>Rede dinâmica</i>	40
Figura 2.11	<i>Rede interna</i>	41
Figura 2.12	<i>Esquema de pirâmide</i>	50
Figura 2.13	<i>Processo de oportunidade</i>	60
Figura 2.14	<i>Processo de produto</i>	60
Figura 2.15	<i>Vendas brutas por segmento nos EUA – 1998</i>	68
Figura 2.16	<i>Vendas brutas por segmento no Brasil – 1998</i>	69
Figura 2.17	<i>Evolução trimestral das vendas brutas</i>	69
Figura 2.18	<i>Vendas brutas em itens por segmento no Brasil – 1998</i>	70
Figura 2.19	<i>Evolução trimestral de itens vendidos</i>	70
Figura 2.20	<i>Forças de vendas</i>	73
Figura 2.21	<i>Evolução das vendas por representante (R\$/ representante)</i>	74
Figura 2.22	<i>Evolução dos prêmios pagos aos representantes trimestralmente</i>	80
Figura 2.23	<i>Uma rua de duas mãos</i>	82
Figura 3.1	<i>Método de Estudo de Caso</i>	87
Figura 3.2	<i>Convergência de fontes múltiplas de evidência</i>	93
Figura 4.1	<i>Produto – Histograma (caso A)</i>	124
Figura 4.2	<i>Sistema de Venda – Histograma (caso A)</i>	125
Figura 4.3	<i>Atendimento – Histograma (caso A)</i>	126
Figura 4.4	<i>Preço – Histograma (caso A)</i>	126
Figura 4.5	<i>Produto – Histograma (caso B)</i>	154
Figura 4.6	<i>Sistema de Venda- Histograma (caso B)</i>	155
Figura 4.7	<i>Atendimento – Histograma (caso B)</i>	155
Figura 4.8	<i>Preço – Histograma (caso B)</i>	156
Figura 4.9	<i>Produto – Histograma (caso C)</i>	184
Figura 4.10	<i>Sistema de Venda – Histograma (caso C)</i>	185
Figura 4.11	<i>Atendimento – Histograma (caso C)</i>	186
Figura 4.12	<i>Preço – Histograma (caso C)</i>	186
Figura 5.1	<i>Marketing de Rede: Uma estratégia de ação mercadológica</i>	210

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	<i>Perfil da venda direta / estrutura de compensação</i>	30
Tabela 2.2	<i>Vendas por representantes – US\$</i>	32
Tabela 2.3	<i>Estrutura de compensação</i>	35
Tabela 2.4	<i>Venda direta no mundo – clube de US\$ 1 bilhão</i>	36
Tabela 2.5	<i>Vendas por segmento – 1998</i>	68
Tabela 2.6	<i>Vendas por segmento – 1999</i>	69
Tabela 2.7	<i>Vendas em itens</i>	70
Tabela 2.8	<i>Variação percentual de representantes ativos</i>	73
Tabela 2.9	<i>Média em 1998 das vendas por representantes</i>	74
Tabela 2.10	<i>Método de remuneração</i>	77
Tabela 3.1	<i>Componentes do Quadro de Referência</i>	89
Tabela 4.1	<i>Comparação Produto (caso A)</i>	124
Tabela 4.2	<i>Comparação Sistema de Venda (caso A)</i>	125
Tabela 4.3	<i>Comparação Atendimento (caso A)</i>	125
Tabela 4.4	<i>Comparação Preço (caso A)</i>	126
Tabela 4.5	<i>Comparação Produto (caso B)</i>	154
Tabela 4.6	<i>Comparação Sistema de Venda (caso B)</i>	154
Tabela 4.7	<i>Comparação Atendimento (caso B)</i>	155
Tabela 4.8	<i>Comparação Preço (caso B)</i>	156
Tabela 4.9	<i>Comparação Produto (caso C)</i>	184
Tabela 4.10	<i>Comparação Sistema de Venda (caso C)</i>	185
Tabela 4.11	<i>Comparação Atendimento (caso C)</i>	185
Tabela 4.12	<i>Comparação Preço (caso C)</i>	186

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	<i>Histórico das empresas de venda direta no Brasil</i>	<i>37</i>
Quadro 2.2	<i>Diferenças entre Marketing de Rede/Venda Direta e Pirâmide</i>	<i>51</i>
Quadro 2.3	<i>Alguns valores culturais</i>	<i>54</i>

1. INTRODUÇÃO

É largamente reconhecido que está ocorrendo uma revolução organizacional. Através dos anos 1980, organizações ao redor do mundo reagiram a um ambiente de negócio global cada vez mais competitivo mudando de coordenação centralizada e hierarquias de multi-níveis, para uma variedade de estruturas mais flexíveis que assemelham-se a *networks* (redes), ao contrário das pirâmides tradicionais. Esses *networks* - grupo de empresas ou unidades especializadas coordenadas pelos mecanismos de mercado ao invés de cadeias de comandos - são vistos tanto pelos seus membros e por alguns estudiosos da administração como sendo melhor que outras formas para ambientes de demanda atuais (MILES e SNOW, 1992).

Na evolução da forma *network* (rede), quatro formas de organização tem emergido. Primeiro, a função organizacional, que apareceu no final do século XIX e prosperou no início do século XX. Essa nova forma organizacional permitiu à muitas empresas realizar a eficiência necessária para fornecer produtos e serviços a um mercado doméstico crescente. Logo após o final da I Guerra Mundial, apareceu a organização divisionalizada, expandindo-se no final dos anos 1940 e em 1950. Esta forma de organização almejava mercados distintos diferenciados primordialmente pelo preço. A terceira forma de organização era a matriz, emergindo nos anos 1960 e 1970, combinando elementos de ambas as formas funcional e divisional. Nos anos 1980 a forma *network* tornou-se aparente, dentro de uma tendência de desagregação e livre ligação, os gerentes experimentaram vários arranjos organizacionais. Ao invés de usar planos, programas, e transferir valores para coordenar as unidades internas, eles se voltaram para contratos e outros acordos de troca para ligar-se juntamente com componentes externos em vários tipos de estruturas de *network* (rede). (MILES e SNOW, 1992).

Historicamente, aparecem novas formas organizacionais para corrigir as principais deficiências da(s) forma(s) em uso. Conforme MILES e SNOW (1992), o movimento para a forma de *network* (rede) se tornou aparente nos anos 1980, quando a competição internacional e rápidas mudanças tecnológicas forçaram uma reestruturação maciça pelas empresas. As empresas iniciam um avanço mais na direção do Marketing de

Relacionamento¹, afastando-se do marketing voltado para transações. Em vez de procurar fazer uma venda rápida, preferem cultivar um cliente de longo prazo.

Devido a esta abordagem estratégica de relacionamento entre o cliente e a empresa, de forma a expandir as fronteiras empresariais, o tema sobre Marketing de Rede tem sua relevância para estudos.

“O Marketing de Rede, ou *Multi-Level Marketing* é um sistema de distribuição, ou forma de marketing, que movimentava bens e/ou serviços do fabricante para o consumidor por meio de uma ‘rede’ de contratantes independentes. É um sistema que elimina o ‘intermediário’.” (MARKS 1995, p. XI).

O Marketing de Rede é uma forma de Marketing Direto². Se distingue de outras formas de marketing e vendas por não envolver formas tradicionais de marketing, como publicidade em meios de comunicação de massa. Além disso, a maior parte dos distribuidores trabalha a partir de suas próprias casas, dispensando escritórios e pessoal de apoio. Os gastos operacionais e com o marketing envolvidos na venda dos produtos são, conseqüentemente, pequenos, o que reduz o risco do empreendimento.

No caso do Marketing de Rede, sua forma de organização revela estar seguindo um modelo familiar, abrindo as portas para o futuro estilo de distribuição e logística da empresa. Aplicado a quase todas as áreas comerciais, o Marketing de Rede nada mais é do que a transformação das estruturas hierárquicas rígidas em uma imensa rede democrática de contatos comerciais entre empresa, distribuidor e consumidor.

De acordo com MILES e SNOW (1992), empresas buscaram diminuir de tamanho direcionando-se a uma competência central, reconfigurando hierarquias administrativas e originando uma extensa área de atividades. Novas empresas privam-se de crescer através de uma integração vertical e ao invés disso, buscam alianças com fornecedores e/ou distribuidores independentes.

Devido a uma extensa competição global, configurada através da montagem de redes estratégicas, as empresas estão buscando uma forma de manter os relacionamentos existentes e aumentar seu escopo. Cada vez mais, as empresas estão adotando uma estratégia de construção de relações sólidas e duradouras. De acordo com Day (1994), “a partir de agora, clientes, como também os principais membros do canal de marketing, procurarão relacionamentos próximos, mais colaborativos com fornecedores baseados em um alto nível

¹ “O processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com clientes e outros atores.” (Kotler & Armstrong, 1998 p. 513)

² “Utilização de venda pessoal ou diversos veículos de propaganda como mala direta e telemarketing para solicitar pedidos dos consumidores em seu local de trabalho ou residência.” (Churchill & Peter, 2000, p. 59)

de coordenação, participação em programas conjuntos e estreito vínculo de comunicação.” (apud PIPKIN-A, 1997, p.1)

Segundo Frank e Gerrish (apud MARKS,1995), as empresas de Marketing de Rede e as tradicionais são muito semelhantes. Ambas são dirigidas por um presidente executivo, possuindo uma equipe de apoio que consiste em gerentes executivos de operações, sistemas de informações, análises e relatórios financeiros, marketing, vendas e, em muitos casos manufatura. Portanto, o Marketing de Rede representa apenas uma das muitas estruturas multinível, pois há muito poucas empresas grandes que não representam alguma forma de uma estrutura multinível.

Nos princípios legais, MOORE (1998), destaca que uma empresa de Marketing de Rede, de distribuição multinível, significa qualquer pessoa, empresa, corporação, ou outra entidade de negócio que venda e distribua um bem ou serviço, através de agentes independentes, contratantes, ou distribuidores em diferentes níveis, onde tais participantes possam recrutar outros participantes. Comissões, bônus, restituições, descontos, dividendos, ou outras considerações do programa são ou devem ser pagas como um resultado da venda de tal serviço ou produto ou do recrutamento, ações, ou desempenho de participantes adicionais.

Conforme LaLONDE (2000, p.62), “(...) é cada vez maior o número de companhias dispostas a confiar a distribuição de seus produtos e a atenção personalizada a seus clientes a terceiros especializados.”

Mas com as divergências existentes e com uma carência sistematizada de uma melhor compreensão sobre o assunto, qual é o conhecimento científico à respeito dessa prática mercadológica?

No entendimento de tais considerações, esta pesquisa tem então sua importância para os centros acadêmicos, aos pesquisadores de Marketing e às empresas de Marketing de Rede. Como problema de pesquisa, aborda-se então a seguinte questão: ***Porque e como as empresas estão utilizando-se do Marketing de Rede como uma alternativa de ação mercadológica?***

Este trabalho está estruturado nos seguintes tópicos, além desta *Introdução*:

Fundamentação Teórica. Neste capítulo são apresentados os principais conceitos referente ao Marketing de Rede, sendo dividido em nove partes, de modo a prover uma base de conhecimento sobre o sistema.

Metodologia, neste capítulo é descrita a metodologia utilizada neste estudo, detalhando seus principais conceitos e aspectos, bem como a preparação para a sua aplicação.

Casos, são apresentadas as descrições e análise dos casos estudados.

Conclusão, onde são apresentadas as principais conclusões deste estudo, suas limitações e sugestões para próximas pesquisas e para as empresas.

Bibliografia.

Anexos.

Glossário.

1.1. Objetivo Geral

De acordo com as mudanças estruturais que vem ocorrendo nas empresas, de forma a expandir sua área de venda e novas tendências estratégicas de marketing, este estudo tem como objetivo analisar o *porque* e *como* as empresas, que operam no Brasil, estão utilizando-se do Marketing de Rede como uma alternativa de ação mercadológica.

1.2. Objetivos Específicos

Esta pesquisa se tornou possível através dos seguintes itens:

- Caracterizar o perfil das empresas escolhidas para análise, quanto a sua estrutura, missão, objetivos, políticas, mercados de atuação e fatores históricos;
- Análise das práticas, características, princípios de conduta e credibilidade do sistema de Marketing de Rede;
- Levantamento e caracterização das práticas atuais do Marketing de Rede, quanto a evolução do sistema; e
- Análise dos princípios de funcionamento do modelo, enfatizando a venda e o canal de distribuição, o plano de remuneração dos distribuidores, os fatores culturais, o relacionamento entre empresa e distribuidor (e vice-versa), o relacionamento entre distribuidor e consumidor, os canais de comunicação (propaganda e internet) e viabilidade do processo de compra pelos consumidores.

1.3. Delimitação do Tema

Sendo o Marketing essencial para o desenvolvimento econômico e para a economia global, este estudo visa descrever o Marketing de Rede como uma das áreas em destaque na estratégia de ação mercadológica. Para isso, busca-se um entendimento, numa ordem hierárquica, da evolução do Marketing de Rede em um contexto geral do Marketing.

Como referencial de estudo, busca-se primeiramente um entendimento do Marketing de Relacionamento, que enfatiza a qualidade do relacionamento com o cliente, possibilitando às organizações uma vantagem competitiva e uma maior abertura de mercados. Posteriormente, uma mudança evidente ocorre com o crescimento do Marketing Direto, que vem empregar canais diretos de comunicação um-a-um, na forma de obter resposta imediata de compra. Sendo assim, o Marketing Direto é o Marketing de Relacionamento continuado entre empresa e pessoa, possibilitando uma mútua satisfação.

Este trabalho considera que o Marketing de Rede vem a ser, então, a junção do Marketing de Relacionamento, que visa a qualidade do relacionamento com o cliente, e o Marketing Direto, que vem a ser o relacionamento direto entre vendedor e cliente (Figura 1.1.). Portanto, o Marketing de Rede possibilita o relacionamento direto do distribuidor (revendedor) e cliente, de forma a manter uma qualidade de relacionamento entre ambos, pois tal sistema só se consagra com a permanência de um relacionamento direto a longo prazo, sendo este seu objetivo maior de sucesso.

Sendo o Marketing de Rede a formação de redes de empresas independentes para desempenharem uma função comercial, será feita uma incursão na área das Organizações de forma a examinar as conseqüências estruturais desta forma de atuação empresarial.

A sua forma estrutural permite o rápido acesso aos mercados, pois toda tecnologia empregada na produção e desenvolvida por essas empresas é levada ao mercado de forma rápida. Tal rapidez é resultante da velocidade em que as transações de vendas são realizadas, bem como pela velocidade em que as informações são distribuídas entre seus representantes, ou seja, os vários distribuidores que conjuntamente formam os diversos canais de distribuição. Portanto, a estrutura de Marketing de Rede elimina a necessidade de grandes recursos financeiros por parte das empresas, viabilizando uma expansão de mercados.

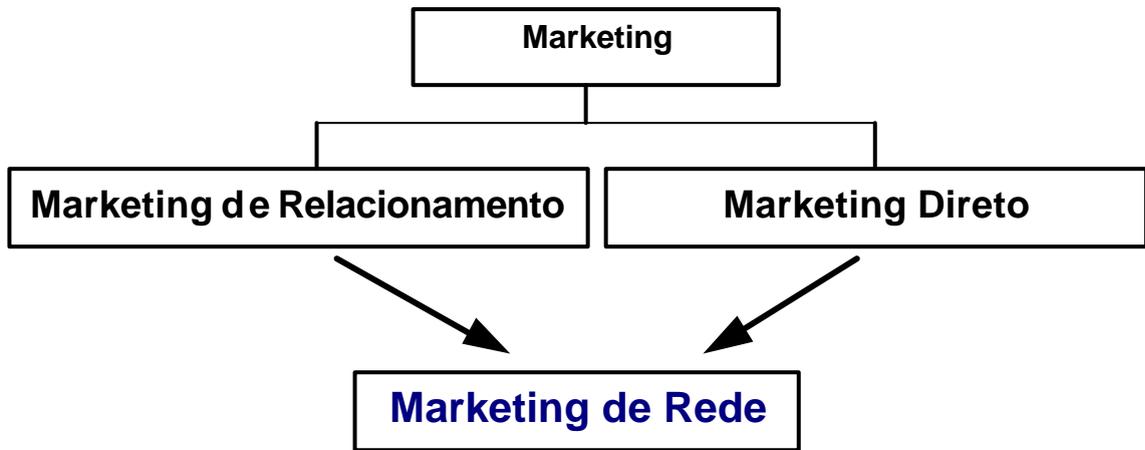


Figura 1.1 - Evolução do Marketing de Rede

Fonte: elaborada a partir das pesquisas realizadas para este estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buscou-se, junto a vários autores, um entendimento da evolução e das práticas do Marketing de Rede, permitindo uma maior clareza na organização dos conceitos e possibilitando uma melhor análise das práticas deste sistema pelas empresas, distribuidores e consumidores.

Para tanto, este capítulo está assim estruturado:

Evolução do Sistema - apresenta as principais características referentes ao Marketing de Rede, buscando um entendimento de sua evolução dentro do conceito de Marketing³.

Situação do Marketing de Rede - em relação às práticas utilizadas atualmente pelo sistema dentro do contexto de *Venda Direta*, incluindo um entendimento de sua *Estrutura Organizacional*.

Fatores Legais - num contexto de comportamento ético e princípios de conduta utilizados pelas empresas e seus integrantes. Considerando, ainda, um esclarecimento e diferenciação entre Marketing de Rede e *Pirâmides*.

Credibilidade do Sistema - características de diferenciação a outros esquemas existentes no mercado, bem como a responsabilidade social.

Fatores Culturais - valores empregados pelas empresas e sua influência no mercado.

Relacionamento - comunicação existente entre a empresa e distribuidores, entre distribuidores e consumidores, e entre empresa e consumidor. Abordam-se ainda as características do *Recrutamento* e do *Sistema de Treinamento* envolvendo empresa e distribuidores.

Fatores de Venda e Distribuição do Produto - satisfação e necessidades do *Consumidor* perante o *Produto e Oportunidade de Negócio* oferecido pelo Marketing de Rede, bem como os aspectos de *Venda e Distribuição* destes, e a conveniência do uso da *Internet* interligando esses fatores.

Princípios de Remuneração - métodos usuais de recompensa da força de vendas (distribuidores).

³ “Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas.” (Kotler, 1999, p. 54)

Estratégia/Ação Mercadológica - prática de acesso e expansão nos mercados por meio das transações de venda e dos canais de distribuição utilizados no Marketing de Rede.

Tal estrutura está relacionada com os níveis de análise das práticas citadas anteriormente, ficando somente o item *Fatores Históricos*, que se refere às empresas em análise, a ser destacado no capítulo de conclusão de cada caso em estudo.

2.1. Evolução do Sistema

Em um mundo globalizado e altamente competitivo, as empresas vêm buscando uma flexibilidade nos processos de distribuição de seus produtos e nas relações com seus clientes, no intuito de obter uma expansão a novas oportunidades de mercado⁴. A globalização desencadeou mudanças rápidas no setor empresarial, onde ocorre o aparecimento constante de empresas concorrentes⁵, fazendo com que algumas delas utilizem o Marketing de Rede⁶ como estratégia de ação mercadológica. Segundo GRACIOSO & NAJJAR (1997, p.13), o Marketing de Rede "é uma das formas que assume a venda direta, distinguindo-se apenas pela maneira de remunerar o vendedor".

Anteriormente, a concorrência se baseava na qualidade do produto e serviço, mas hoje a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada para o sucesso⁷. Nesse sentido, também é fundamental analisar os caminhos empregados para se chegar ao mercado e avaliar a eficácia do sistema existente, para o atendimento das exigências dos clientes.

No ano de 1990, surge o Marketing de Relacionamento (MR) como fator primordial para os relacionamentos de longo prazo com os clientes e entre parceiros comerciais, ocorrendo uma participação em programas conjuntos, vínculo em comunicação e troca relacional.

Segundo KOTLER & ARMSTRONG (1998, p.397), o Marketing de Relacionamento significa "criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos". Para PEPPERS & ROGERS (1997, p.82), o MR "implica, acima de tudo, uma grande

⁴ "Mercado" é um grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que estão dispostos a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e/ou serviços – isto é, formas de satisfazer a essas necessidades." (McCarthy, 1997, p.66).

⁵ A empresa que opera em mais de um país, obtém vantagens em P&D, produção, marketing e vantagens financeiras que não estão disponíveis para concorrentes domésticos. (McCarthy, 1997)

⁶ Também denominado Marketing Multinível (*Multi-Level Marketing*).

⁷ Os novos meios que as empresas possuem em entenderem e responderem às necessidades dos consumidores, aparentemente lhes permite construir conexões mais significativas com os consumidores como nunca foi feito antes. (Fournier, Dobscha & Mick, 1998).

mudança na forma de mensurar o sucesso: da tradicional ‘participação de mercado’ (*market share*) para a ‘participação no cliente’ (*share of customer*) (...).”

Esse tipo de marketing também tem sido fundamental para algumas empresas no mercado internacional, pois possibilita às organizações, de grande e pequeno porte, uma vantagem competitiva e uma maior abertura nos mercados externos, fornecendo tipos e níveis de serviço que criam valor superior e satisfação ao cliente (PIPKIN, 1997 b).

De forma a firmar mais ainda o relacionamento sólido e duradouro com o cliente, emergiu um novo tipo de pensamento estratégico de Marketing⁸ que emprega canais diretos de comunicação um-a-um⁹, ou seja, o Marketing Direto (MD), para obter resposta imediata de compra, possibilitando, assim uma mútua satisfação (KOTLER & ARMSTRONG, 1998). Entretanto, este não se adapta igualmente a todas as situações e a todos os produtos, mas nas situações às quais ele se adapta, a compreensão dessa mudança de direção pode ser essencial para se ter vantagem sobre a concorrência.

Antes da industrialização, os contratos entre quem comprava e quem vendia eram diretos. Com o processo de industrialização e aumento da produção, surgiu a necessidade de promoção de vendas, realizada por reembolso postal. Nasce, então, a propaganda postal, a mala direta, e as agências especializadas. Posteriormente, surge o telemarketing, a mídia de recepção mais importante do Marketing Direto (BIRD, 1991). Portanto, o MD é o Marketing de Relacionamento continuado entre empresa e pessoa, possibilitando uma mútua satisfação.

CHURCHILL & PETER (2000, p.421) conceituam o MD como "campanhas de marketing que utilizam a venda pessoal¹⁰ ou diversos veículos de propaganda para solicitar pedidos dos consumidores em seu local de trabalho ou residência".

Numa compreensão de como os fundamentos do Marketing de massa enfraqueceram, basta verificar a mudança social no estilo de vida, na distribuição e na mídia. Anteriormente, os negociantes de massa, tais como a Procter & Gamble Co., criavam produtos inovadores e relativamente úteis, e os anunciavam na rede de TV.

Para KOTLER (1998, p.302), o crescente uso do Marketing Direto no Marketing de Consumo “é em grande parte uma resposta à ‘desmassificação’ do mercado, que resultou em

⁸ Marketing através de propaganda em vários tipos de mídia que interagem diretamente com os consumidores, em geral solicitando-lhes uma resposta direta. (Conforme Kotler & Armstrong, 1998, p. 513).

⁹ “Plano apresentado para apenas um candidato”. (Buaiz, 1998, P. 158)

¹⁰ “Venda pessoal é a venda que envolve interação pessoal com o cliente, seja ela face a face, por meio de telefone (telemarketing), fax ou computador. Sendo feita por meio de qualquer veículo que permita interação direta e pessoal entre vendedor e comprador, a venda pessoal garante *feedback* imediato para os profissionais de marketing, permitindo que a comunicação seja ajustada para satisfazer as necessidades da situação.”(Churchill & Peter, 2000, p. 452)

um crescente número de segmentos fragmentados com necessidades e desejos altamente individualizados”¹¹. Acrescenta ainda esse autor (1999) que alguns críticos prevêem a extinção do marketing de massa pela desintegração em segmentos de clientes menores e mais numerosos, cada um com preferências e necessidades mais específicas, que demandam um marketing mais direcionado. Porém, a previsão da extinção do marketing de massa é um tanto prematura.

Uma modalidade específica de *venda em massa* vem crescendo rapidamente em muitas partes do mundo¹². Algumas empresas estão competindo com lojistas do varejo, utilizando distribuidores autônomos para a venda dos produtos de porta em porta (Anexo 1). Tais distribuidores, normalmente donas de casa, adquirem uma amostra, recebem treinamento e procuram vender esses produtos a amigos, vizinhos, pessoas próximas de seu relacionamento e também a estranhos. Acrescenta-se ainda o ganho de uma comissão sobre as vendas e sobre as vendas de qualquer distribuidor que tenha recrutado pessoalmente.

As expressões *marketing em massa* e empresas que *vendem em massa* não possuem o mesmo significado. "*Marketing em massa* significa tentar vender a todos (...) *Empresas que vendem em massa*, (...) definem claramente seus mercados-alvos" (McCARTHY, 1997, p.44).

Conforme KOTLER (1998, p.272), os canais de distribuição de Marketing Direto e de Marketing de Consumo são descritos de acordo com o número de níveis envolvidos (Figura 2.1). O canal 1 é o de Marketing Direto que se refere a uma venda direta da empresa fabricante para o consumidor. Os canais restantes são de Marketing Indireto, possuindo sempre níveis intermediários (Anexo 2).

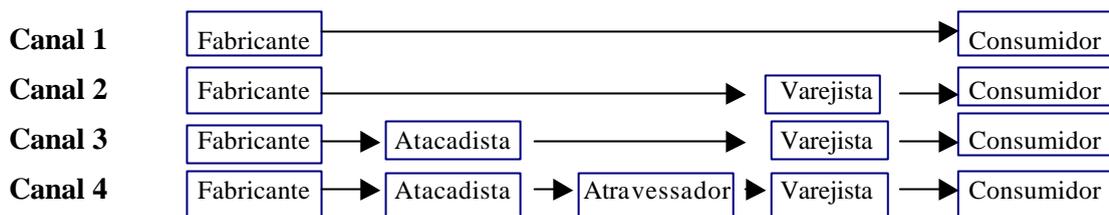


Figura 2.1 - Canais de Marketing de Consumo.

Fonte: Kotler, 1998, p.273.

¹¹ O contrário, é conceituado como Marketing de Massa que vem a ser a “estratégia de vender o mesmo produto para todos os clientes com o mesmo composto de marketing.” (Churchill & Peter, 2000, p.205)

¹² Venda em massa vem a ser “Comunicação com grande número de consumidores potenciais ao mesmo tempo.” (McCarthy, 1997, p.385)

Portanto, o propósito do Marketing Direto é reconhecer o cliente como indivíduo, com características peculiares, para oferecer serviços e produtos que o satisfaça de forma a construir um relacionamento duradouro (BIRD, 1991).

O Marketing Direto possui duas características: Marketing de Relacionamento Direto e Marketing de Pedido Direto. A primeira, estimula as vendas no varejo, sem a pretensão de lucro, apenas com o propósito de estabelecer contato direto com clientes potenciais e atuais¹³. A segunda característica já depende das compras efetuadas (visando o lucro), por meio de pedido por catálogo, telefone, fax ou mesmo por computador, sendo a entrega realizada pela empresa de correios ou pelo serviço de entrega da própria empresa (KOTLER, 1998).

Na junção dessas características, que visam tanto a qualidade do relacionamento quanto o canal direto de comunicação, chega-se ao terceiro sistema, o Marketing de Rede, também denominado Marketing Multinível ou "multi-level marketing" (MLM), utilizado como alternativa de ação mercadológica. O MLM, de acordo com MARKS (1995), é um sistema de distribuição, ou forma de marketing, que movimenta bens e/ou serviços do fabricante para o consumidor por meio de uma "rede" de contratantes independentes. É um sistema que elimina o "intermediário".

Para que um produto obtenha sucesso, o cliente deve atribuir alguns valores além do preço, como a informação direta sobre a qualidade e utilização do produto, por meio do fornecedor (KOTLER, 1998). Segundo BUAIZ (1998, p.150) esse fornecedor, no Marketing de Rede, é denominado de distribuidor independente, isto é, "pessoa que firma contrato com uma empresa de Vendas Diretas e/ou Marketing de Rede para representar seus produtos".

Um dos pontos-chave para as empresas de Marketing de Rede tem sido inserir o foco no consumidor em todo o processo de desenvolvimento de produtos¹⁴. Cada produto é criado e fabricado como se estivesse atendendo a um "pedido do consumidor". Por essa razão, o processo começa com uma avaliação detalhada para assegurar que o produto vai atender às necessidades e expectativas do consumidor. Tal avaliação terá continuidade por meio de cada estágio de desenvolvimento do produto, passando por pesquisa de mercado, análise e desenvolvimento de protótipos, testes com consumidores, até o produto final (MARKS, 1995).

¹³ Vale ressaltar que mesmo existindo uma pretensão de lucro futuro o Marketing de Relacionamento Direto enfatiza um contato como forma de divulgação do produto e aproximação junto ao cliente, criando um vínculo para a realização da segunda característica (Marketing de Pedido Direto) (Kotler, 1998).

¹⁴ Um princípio de Marketing consciente que determina que a empresa deve considerar e organizar suas atividades de marketing do ponto de vista do cliente (Kotler, 1998).

Há uma concentração significativa em fabricar produtos com diferenciais significantes. Tal procedimento pode resultar em um número mais restrito de lançamentos, mas também pode significar que os produtos lançados realmente oferecem outros valores em relação aos existentes no mercado.

Ao longo dos anos, as empresas envolvidas no Marketing de Rede vêm desenvolvendo uma forte plataforma tecnológica, com profissionais treinados naquelas tecnologias testadas e aprovadas pelo mercado e pela comunidade científica, além de se preocuparem com o desenvolvimento de novas tecnologias, áreas de especialização e inovação (MARKS, 1995).

Como o Marketing de Rede está sempre em contínua expansão, sem fronteiras, situa-se na base desse crescimento, o Plano de Vendas e Marketing, dando aos distribuidores oportunidades de participarem da livre iniciativa com um negócio independente. Dessa forma, o distribuidor possui independência comercial e profissional no exercício de suas atividades decidindo como operar o seu negócio, desde que respeite os Princípios Comerciais da Empresa. Portanto, o distribuidor não é funcionário da empresa, não estando sob seu controle (MARKS, 1995).

Por meio do sistema de Plano de Vendas e Marketing de Rede, define-se a construção de um negócio independente, seguindo as técnicas dos especialistas que construíram uma sólida Linha de Patrocínio da qual várias pessoas fazem parte. Neste ponto, MARK (1995, p.186; 188) esclarece que as pessoas admitidas no negócio tornam-se *downlines* e as que as introduziram no negócio são denominadas *uplines*. A liberdade de escolha de como e onde trabalhar; a não existência de publicidade dispendiosa; de atacadistas intermediários; de locação de imóveis como ponto de venda; de impostos extras; de contratação de pessoal e infra-estrutura de atendimento são fatores para a constituição de um negócio independente.

Tal sistema abrange pessoas com as mais diferentes origens, níveis culturais e experiências de vida. As características desses distribuidores são o desejo de sucesso, a vontade de trabalhar, independência e segurança financeira (BUAIZ, 1998).

No suporte às motivações, as empresas de Marketing de Rede possuem equipes de profissionais qualificados e treinados para atender às necessidades dos distribuidores, como o desenvolvimento de seu negócio. Os distribuidores também são apoiados com um ativo Programa de Treinamento recebido da empresa. Além disso, os novos distribuidores recebem dos mais experientes, estímulos, conselhos e toda ajuda necessária para o início de suas atividades (MOORE, 1998).

À medida em que se aprende mais sobre os produtos e o Plano de Vendas e Marketing, a empresa reconhecerá o empenho dos distribuidores recompensando-os através de uma

variedade de prêmios de reconhecimento, designados bônus. De acordo com BUAIZ (1998), o bônus é uma das técnicas de motivação utilizadas para reconhecimento ao esforço pessoal.

Como o Marketing de Rede é formado por um grupo de pequenos negócios independentes, trabalhando juntos em benefício mútuo, no sentido de formar uma rede de distribuição, vale destacar a sua estrutura organizacional para um entendimento de tal expansão (BUAIZ, op. cit.).

A semelhança entre as empresas de Marketing de Rede e as tradicionais é que ambas são dirigidas por um presidente executivo (CEO), possuindo ainda uma equipe de apoio de gerentes executivos de operações, sistemas de informações, análise e relatórios financeiros, marketing, vendas e manufatura (MARKS, 1995).

O diferencial entre essas empresas é o "método de distribuição do produto e a maneira que a companhia escolhe para compensar sua organização de vendas". (MARKS, 1995, p.60). No sistema de distribuição tradicional, existem inúmeros níveis de intermediários e atacadistas, e posteriormente para os pontos de varejo (Figura 2.2).

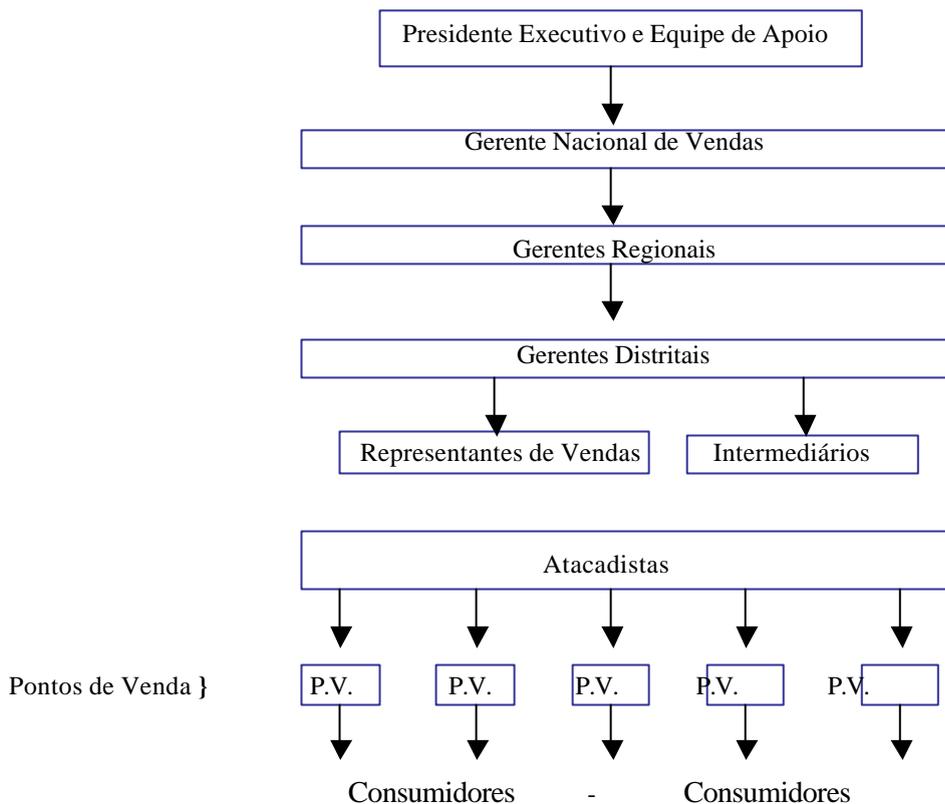


Figura 2.2 - Marketing tradicional.

Fonte: Marks,1995 , p. 60

Na estrutura organizacional de uma empresa de Marketing de Rede, o número de posições disponíveis no topo é quase que ilimitado. Porém, são estruturas abertas, onde tanto

as *uplines* quanto as *downlines* são formadas por pessoas de negócios independentes compartilhando de interesses em comum para realizar um trabalho (Figura 2.3). De acordo com John Naisbitt (apud MARKS, 1995, p.56) “(...) as redes são pessoas conversando umas com as outras, partilhando idéias, informações e recursos”.

Conforme KOTLER (1998), os sistemas verticais de Marketing surgiram para desafiar os canais convencionais. Tal sistema consiste em fabricantes, atacadistas e varejistas agindo como um sistema unificado. Dentre os três tipos principais de sistemas verticais de Marketing corporativo, contratual e administrativo, destaca-se o sistema vertical de marketing contratual.

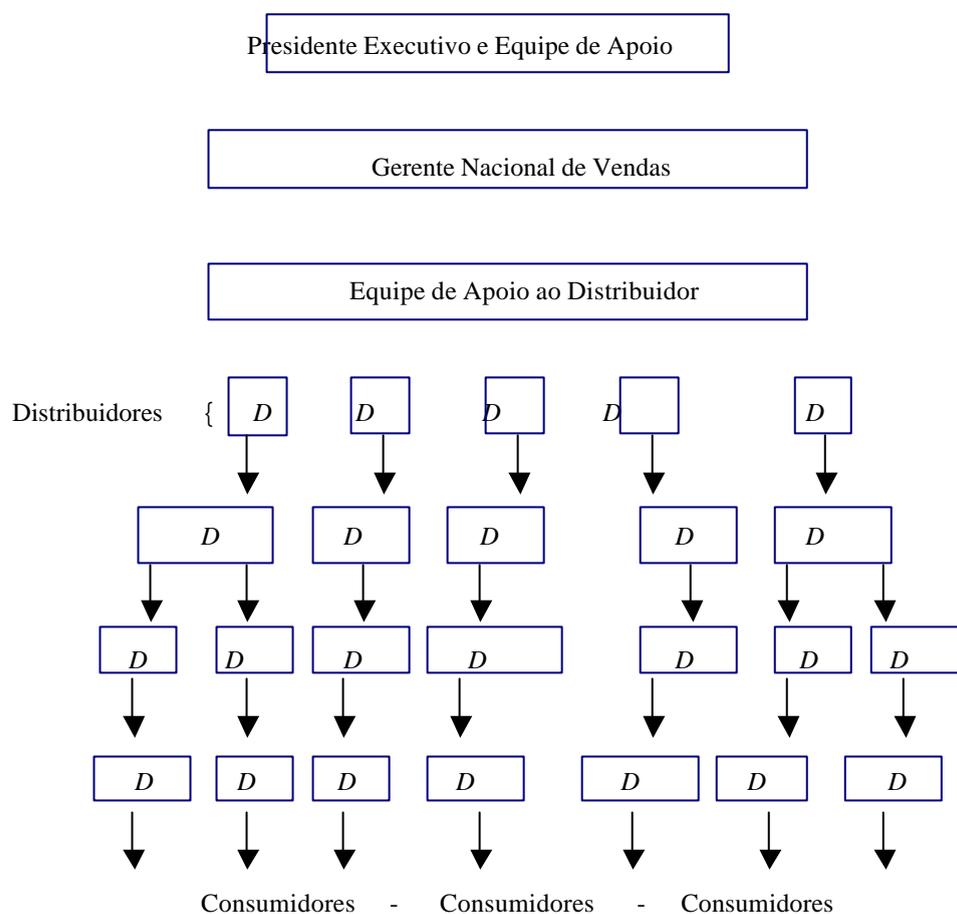


Figura 2.3 - Marketing de Rede

Fonte: Marks, 1995, p.61

Esse sistema, segundo KOTLER (1998, p.276),

(...) consiste em empresas independentes em diferentes níveis de produção e distribuição, que se juntam através de contratos visando a obter uma maior economia de escala ou impacto de vendas do que obteriam sozinhas.

Redes voluntárias patrocinadas por atacadistas, cooperativas de varejistas e franquias são formas do sistema vertical de marketing. Ressalta-se, para este estudo, o tipo redes voluntárias, patrocinadas por atacadistas, pois nele o atacadista cria um programa onde pequenos varejistas independentes padronizam suas práticas de venda e conseguem economia nas compras.

Sendo assim, o sistema vertical do Marketing de Rede proporciona uma forma de o distribuidor expandir o negócio, tanto no mercado de atuação como em outros países autorizados pela empresa por meio do patrocínio internacional. Antes da abertura oficial, os distribuidores são notificados sobre a disponibilidade do novo mercado, indicando exatamente a data de abertura naquele país e os tipos de atividades de pré-abertura permitidas, além de trazer outras informações essenciais ao sucesso naquele mercado. Tal ação é denominada por BUAIZ (1998, p.155), como de pré-marketing, ou seja, "período em que se vende produtos e/ou patrocina distribuidores em uma companhia que ainda não iniciou oficialmente suas atividades no mercado".

Nesse novo contexto competitivo, CHURCHILL & PETER (2000, p.437) enfocam que as empresas de Marketing de Rede buscam uma estratégia no processo de internacionalização, pois

A globalização se tornou um fato corriqueiro para os varejistas. Antigamente muitos varejistas apenas importavam produtos para oferece-los à venda, mas, hoje, eles também estão expandindo globalmente seus mercados.

Para KOTLER (1998, p.435) "as posições dos concorrentes em certos mercados geográficos ou nacionais são afetados por suas posições globais gerais". Portanto, a empresa global é "aquela que, operando em mais de um país, obtém vantagem de marketing, de produção, de P&D e financeiras que não são disponíveis aos concorrentes domésticos".

2.2. Situação do Marketing de Rede

O Marketing é um conceito que abrange comércio, propaganda, publicidade e distribuição de produtos e serviços entre um fabricante e um consumidor. É parte de um sistema maior chamado sociedade, a qual está em rápida transformação para um novo modelo.

Desta forma, o Marketing de Rede é uma das melhores respostas no mundo da distribuição e do comércio às mudanças que ocorrem no mercado, por ser o sistema de distribuição (na ótica do fabricante), a oportunidade empresarial (na ótica dos criadores das

redes) e a forma de consumo (na ótica dos consumidores) mais adequado, e com probabilidades de sucesso, na sociedade futura (PEREIRA, 1998).

Vale ressaltar que as oportunidades dadas aos distribuidores que fazem parte da “rede, como alternativa de renda e trabalho por conta própria, de preferência em casa (*home bases business*), resultam das transformações que vêm ocorrendo no mundo. Para BUAIZ (1998, p.38), essa transformação resulta da crescente

... onda de desemprego e a tendência das pessoas procurarem novas alternativas de renda, os negócios começaram a ganhar importância na economia mundial. Dentre estas atividades profissionais, a venda direta têm se destacado como uma das mais promissoras, pois não exige altos investimentos, experiência anterior, e pode ser desenvolvida tanto em tempo parcial quanto integral!^{15 16}

GRACIOSO & NAJJAR (1997) acrescentam ainda que, o que leva as pessoas a ingressar no Marketing de Rede, como distribuidores vem a ser: a perspectiva de segurança financeira; empresas oferecendo empregos de “baixa qualidade”, baixos salários e sem garantia de permanência; a necessidade de complementar a renda familiar e opção de carreira ou de negócio próprio.

NERY (1998) considera o Marketing de Rede como

*uma forma de comercialização que envolve vários níveis de distribuidores, bonificados pelo consumo de produtos de uma empresa corporativa e pela duplicação de redes de distribuição (recrutamento de outras pessoas para fazerem parte do mesmo sistema).*¹⁷

A duplicação resulta no crescimento do negócio, o qual cria um crescimento exponencial e um potencial de renda. Isso significa que ao invés dos resultados na construção do negócio serem baseados no esforço de uma única pessoa sobre um determinado período, torna-se possível ter um maior número de pessoas trabalhando no mesmo período.

Os elementos básicos do Marketing de Rede são: a existência de um distribuidor autônomo, ou independente; o recrutamento ou patrocínio de novos participantes por um

¹⁵ Uma pessoa pode tornar-se distribuidor de uma empresa de Marketing de Rede com um dispêndio mínimo – em torno de R\$ 100 – na aquisição do *kit* inicial que inclui amostras e material promocional (Gracioso & Najjar, 1997).

¹⁶ A maioria dos negócios próprios requerem vivência do empreendedor com o negócio ou mercado. O Marketing de Rede pode ser assumido por pessoas sem experiência em vendas, pois as características fundamentais para se ter êxito são: otimismo, humildade, persistência e espírito de iniciativa (Gracioso & Najjar, 1997).

¹⁷ Nery, Joana Darc de A.. A chave do sucesso é o Sistema de Treinamento. *Jornal Estagio 10*, Dezembro 1998, ano III, número 18, Rio de Janeiro.

distribuidor já credenciado; a formação de uma linha de patrocínio ou grupo de negócios, e finalmente, possibilidade de ganhos em duas frentes: sobre as próprias compras e sobre as compras efetuadas pelos participantes do grupo de negócios (BUAIZ, 1998).

As empresas que se dedicam ao Marketing de Rede também têm em comum algumas características, as principais são: produtos e serviços em potencial de consumo; produtos e serviços de alta qualidade; garantia de satisfação ao consumidor ou devolução do seu dinheiro; pequeno investimento inicial para entrar no negócio, com possibilidade de reembolso em caso de desistência; não remunerar o recrutamento de novos participantes; controle ético sobre os participantes da rede; proibição de compras desnecessárias (formação de estoques) e oferta de treinamento para os distribuidores (BUAIZ, 1998). A essas empresas, CHURCHILL & PETER (2000) designam como utilização de **venda em rede**, também conhecida como venda em níveis múltiplos ou *network*, ou seja, uma prática de venda adotada pela empresa de venda direta onde mantém agentes independentes que atuam como distribuidores, que realizam a venda final para os consumidores.

Por causa das sobreposições e interpretações entre Venda Direta e Marketing de Rede, buscou-se nesta pesquisa o entendimento e a relação dos termos conforme apresentado a seguir.

2.2.1. Venda Direta e Marketing de Rede

Também conhecida como Venda Domiciliar, Venda Pessoal, Venda Porta-a-Porta, a Venda Direta encontra suas raízes na antigüidade, quando mercadores levavam seus produtos diretamente à população que os consumia. Essa origem milenar não torna a Venda Direta anacrônica ante a evolução dos tempos. Está fundamentada no estímulo ao espírito empreendedor, nos ganhos proporcionais aos resultados e no cultivo de relações próximas com os consumidores – objetivos atualmente perseguidos pelas empresas preocupadas com a competitividade – diferenciando-se do Marketing Direto pela existência do contato pessoal entre comprador e vendedor (DOMUS- *texto C*, 1999).

Segundo GRACIOSO & NAJJAR (1997, p.13),

Há uma clara diferença entre os dois sistemas de distribuição, embora ambos se assemelham por não usar pontos-de-vendas (lojas de varejo). O Marketing Direto caracteriza-se pela venda a partir do estabelecimento do vendedor, por meio de catálogos, telemarketing, ofertas pelo correio e (mais recentemente) ofertas pela televisão e pela Internet. Naturalmente, os distribuidores na Venda Direta também podem utilizar-se de catálogos ou telefones, mas neste caso a venda caracteriza-se pelo contato direto de pessoa a pessoa.

CHURCHILL (2000, p.421) explica que o Marketing Direto por meio de **venda direta** ou **pessoal** "ocorre quando um representante de vendas dá aos consumidores uma explicação pessoal e faz uma demonstração do produto, geralmente no local de residência ou trabalho desses consumidores". Portanto, é um canal de distribuição dinâmico e de rápida expansão geográfica, para a colocação de produtos e serviços no mercado, de modo que cheguem diretamente ao consumidor.

Ainda sobre essa questão, BARTLETT (1998) confirma que as oportunidades na venda direta são promissoras; a venda direta global será de 60 milhões de pessoas e 200 bilhões de dólares até 2007 e boa oportunidade para mercados em desenvolvimento.

Os produtos em geral são vendidos por meio de apresentações feitas para pequenos grupos (*Party Plan*), de pessoa para pessoa (*One-to-One*) individualmente, ou por catálogos, oferecendo aos consumidores diferenciais no recebimento dos produtos onde desejar, confiança pela relação pessoal, acesso a informações mais detalhadas (demonstrações pessoais e explicações sobre os produtos) e abrangentes, e um atendimento personalizado. Na Tabela 2.1 observa-se o perfil da Venda Direta a partir das apresentações citadas anteriormente, destacando o percentual comparativo apresentado no Brasil e EUA. (Anexo 3).

Tabela 2.1 - Perfil da venda direta / estrutura de compensação.

Perfil da venda direta / estrutura de compensação		
	EUA	Brasil
"Party Plan"	22%	8%
Venda Pessoal	75%	91%
Ambos	3%	1%

Fonte: DOMUS, 1999 (Palestra FGV)

Já para as empresas, propicia um canal de distribuição de produtos inovadores e distintos, não disponíveis nos pontos de vendas tradicionais, facilitando na competição com os altos custos para se fazer propaganda e promoções (Figura 2.4).

BUAIZ (1998, p.22) afirma que

Enquanto a maioria das companhias do mercado tradicional insiste em atuar com atravessadores, lojistas e propaganda de massa, as empresas de Vendas Diretas crescem com estruturas muito enxutas, sem arcar com os custos de uma complexa cadeia de estabelecimentos comerciais e outras despesas fixas decorrentes.



Figura 2.4 - Mercado tradicional.

Fonte: elaborada a partir das pesquisas realizadas para este estudo.

Verifica-se que o varejo sem loja tem crescido muito em relação ao varejo de loja¹⁸, ocasionando uma concorrência crescente do primeiro, que vende por catálogos, reembolso postal, telefone, canais de compras pela televisão, serviços de compra *on-line* por computador, porta-a-porta, reuniões de compras em casa e no escritório, entre outras abordagens de varejo direto¹⁹. Atualmente, a venda direta responde por mais de 14% de todas as compras dos consumidores, podendo chegar, até o final do século, a um terço das compras (KOTLER, 1998).

Conforme DOMUS (KPMG, 1999), este crescimento ocorre não somente graças a expansão de empresas já estabelecidas neste mercado, mas também pelo surgimento de inúmeras e novas empresas adotando este canal de venda. Em 1998, estima-se que as vendas diretas superaram US\$ 77 bilhões (Figura 2.5) e, nos últimos sete anos, o crescimento das vendas brutas foi de, aproximadamente, 61,57%, com 34 milhões de representantes. A Figura 2.6 e a Tabela 2.2 demonstram, respectivamente, o crescimento global e vendas por representante de vendas diretas.

¹⁸ Churchill & Peter (2000) ressalta que nem todo varejo ocorre em lojas – varejo sem loja – que vem a ser uma forma de varejo na qual o contato com o consumidor ocorre fora de uma loja.

¹⁹ Conforme DOMUS (*texto D-Palestra FGV, 1999*), 57% das pessoas compraram de uma empresa de vendas direta nos últimos 12 meses do ano de 1999, e apenas 8% das pessoas nunca adquiriram um produto ou serviços através da venda direta.

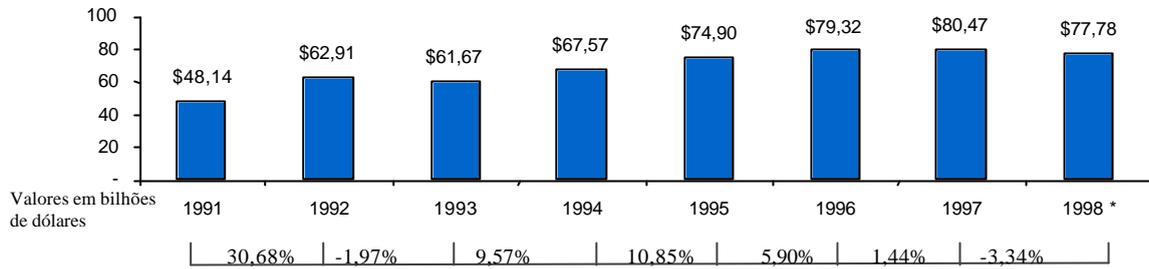


Figura 2.5 - Crescimento global do mercado de vendas diretas.

Fonte: DOMUS. KPMG, 1999 (texto E)

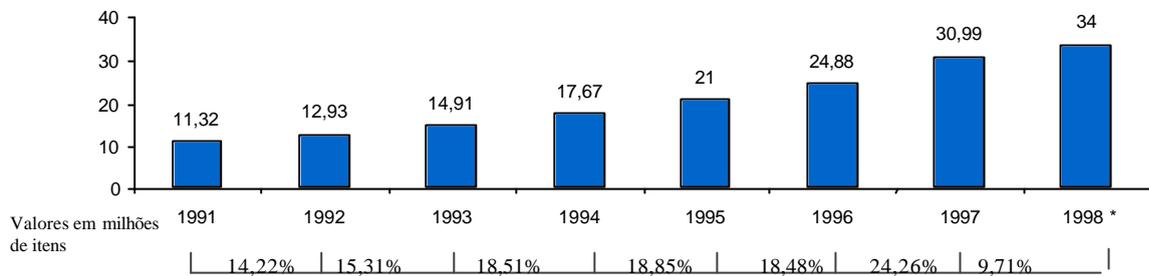


Figura 2.6 - Crescimento da força de vendas globais

Fonte: DOMUS – KPMG, 1999 (texto E).

O mercado de vendas diretas tem empregado cada vez um número maior de pessoas, denominadas representantes, consultores ou distribuidores, que são atraídos pela oportunidade de obtenção de um negócio próprio a um investimento inicial baixo, e pela não exigência de trabalho de período integral. Conforme fonte da DSA (*Direct Selling Association*), nos últimos 7 anos, o crescimento da força de vendas ficou acima de 200%, apresentando uma estimativa de vendas para 1998 de US\$ 23 bilhões e força de vendas com cerca de 9,7 milhões de representantes.

Tabela 2.2 - Vendas por representante - US\$.

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Global	\$4.253	\$4.865	\$4.136	\$3.824	\$3.567	\$3.188	\$2.597	\$2.288

Fonte: DOMUS – KPMG, 1999.

Analisa-se, então, que a indústria de Vendas Diretas é vital e crescente no setor de pequenos negócios, propiciando ampla oportunidade de ganho para milhões de indivíduos em todo o mundo, como alternativa de carreira profissional, flexibilidade de horário de trabalho,

ou operar um negócio que requeira pouco ou nenhum investimento²⁰. Sendo assim, o Código Mundial de Conduta²¹ é uma maneira que a indústria de vendas diretas tem para assegurar uma contribuição positiva para o crescimento nacional.

No plano original de Vendas Diretas, a oportunidade de ganho ocorre por meio de recrutamento de revendedores autônomos e remuneração por meio de comissões pagas pelas empresas. Neste caso, o revendedor (designado nesta pesquisa como distribuidor) efetua compra dos produtos - a preço de atacado - diretamente do fabricante, repassando ao consumidor final com uma margem de lucro que varia entre 20% a 50%, dependendo da empresa. Tal sistema é conhecido como *single-level* (nível único), pois seus representantes são vinculados à empresa recebendo comissões apenas sobre suas vendas individuais (BUAIZ, 1998).

BUAIZ (1998) comenta que um americano chamado Carl Rhenborg criou um sistema de bonificação na década de 1940, em que o revendedor poderia vir a ganhar um rendimento residual sobre todas as vendas efetuadas por novos distribuidores que este viesse apresentar à empresa. Dessa forma, originou um modelo de remuneração em Venda Direta chamado *multi-level* (multinível). “Através de um diferencial criado na distribuição dos descontos, os ganhos de um revendedor deixaram de ter um limite linear baseado em sua própria produção, e tornar-se potencialmente mais significativos.” (BUAIZ, op. cit., p.23)

Esse novo modelo trouxe a oportunidade de ascensão profissional e estabilidade financeira ao distribuidor, podendo este tornar-se um empresário na criação de uma equipe de vendedores (novos distribuidores).

O Marketing de Rede vem a ser, então, um componente importante da indústria de vendas diretas²², conhecido como “marketing estrutural” ou venda “direta de rede”. Além de organizar e remunerar revendedores envolvidos em vendas diretas, possui um plano de remuneração de vendas diretas no qual revendedores podem receber ganhos de duas maneiras: primeiro, revendedores podem receber compensações por suas vendas pessoais de produtos

²⁰ O custo para um indivíduo começar um negócio independente de venda direta é tipicamente baixo. Usualmente, tudo que requer é um quite de venda fornecido ao indivíduo a um preço modesto. Isso vem contrastar com outras oportunidades de investimento em negócio que provavelmente requer uma despesa substancial e exposição do investidor a um risco significativo ou perdas. (WFDSA, 1998– *A Discussion Paper*)

²¹ A WFDSA (*World Federation of Direct Selling Associations*) e as Associações de Vendas Diretas têm demonstrado através dos Códigos Mundiais de Conduta o compromisso de seus membros para com práticas justas e éticas no mercado. A WFDSA, fundada em 1978, é uma organização voluntária, não governamental que representa globalmente a indústria de vendas diretas como uma federação nacional de Associações de Vendas Diretas (*Direct Selling Association – DSA’s*). Existem atualmente mais de 50 DSA’s nacionais que participam da federação, sendo que em 1997 as vendas globais a varejo de seus membros foram estimadas em mais de US\$ 80 bilhões através do trabalho de mais de 25 milhões de revendedores autônomos. (DOMUS – *texto A*, 1998).

²² A Federação Mundial não distingue venda direta e MLM (Marketing de Rede). Pois todos são fundamentalmente vendedores diretos; sem distinção conceitual. (Brown, 1998).

e serviços a consumidores e, segundo, os revendedores podem ser remunerados pelas vendas ou compras por meio de pessoas que ele próprio recrutou e patrocinou no plano, ou ser remunerados com base nas vendas do grupo ou rede que foram recrutados e patrocinados por pessoas por eles previamente recrutadas. Portanto, é uma oportunidade ao revendedor de estabelecer seu próprio negócio, revendendo bens e serviços, e desenvolvendo e treinando uma organização ou rede de revendedores, por ele patrocinados, para fazerem o mesmo (MOORE, 1998).

MOORE (1998) ainda acrescenta que o Marketing de Rede (muitas vezes referido como marketing multinível, que define mais apropriadamente a estrutura de pagamento) tem sua origem na Venda Direta. Deve-se esclarecer que a essência do canal de distribuição da Venda Direta/Marketing de Rede reside do aspecto de pessoa-para-pessoa no processo de venda, e a promoção de uma linha de produto ou serviço. O termo “multinível” de fato descreve os vários níveis unidos em uma organização de vendas criada por um distribuidor individual, conforme demonstrado a seguir (Figura 2.7).

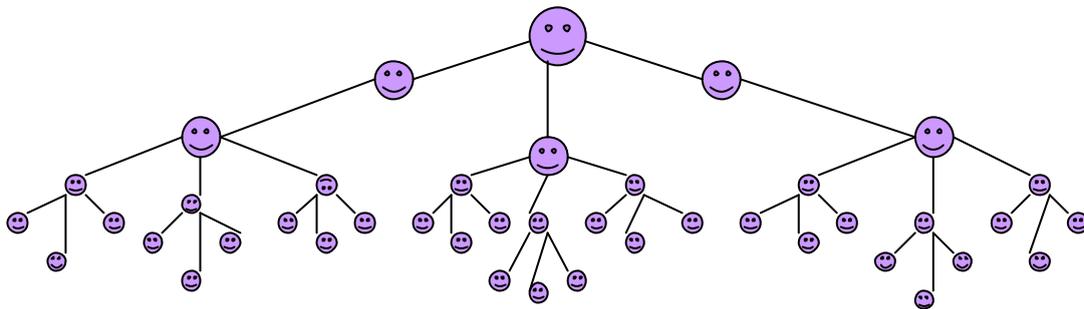


Figura 2.7 - Rede multinível.

Fonte: elaborada a partir das pesquisas realizadas para este estudo.

A autora destaca que as indústrias pioneiras de venda direta contribuíram para o sucesso de Venda Direta/Marketing de Rede. Como exemplo de distinção entre Venda Direta (single-level) e Marketing Multinível, destaca uma que não é considerada Marketing de Rede, porque a estrutura de pagamento possui um plano de comissão de apenas um nível, não produzindo um ganho residual por meio de uma cadeia organizacional. Todos seus representantes compram os produtos da empresa por atacado e revendem os produtos a

consumidores no varejo, produzindo sua comissão²³. Os consumidores dos representantes também podem comprar diretamente da empresa a preço de varejo, via pedido de mercadoria por correspondência, e a empresa providencia os cheques de comissão a seus representantes.

Uma segunda geração de empresas acoplou muitas das características básicas da empresa acima citada, com uma tecnologia avançada, no sentido de facilitar a distribuição direta ao consumidor, além de adicionar uma estrutura de compensação multinível, surgindo, assim, as empresas de Marketing de Rede. Essa segunda geração de empresas também atraiu pessoas de negócio de alto poder - homens, mulheres e casais – oferecendo uma grande oportunidade de negócio, uma abertura para a liberdade financeira e um caminho para escapar do mundo corporativo (MOORE, 1998).

Nos Estados Unidos²⁴, a maioria das empresas de *single-level* (nível único) já converteram ou prepararam-se para converter seus planos de remuneração para *multi-level* (multinível). Mas somente nos anos de 1990 que o Marketing de Rede alcançou projeção no mercado brasileiro, com presença de, aproximadamente, 50% das empresas filiadas à Associação de Empresas Brasileiras de Vendas Diretas (DOMUS), causando uma mudança na hegemonia (Tabela 2.3) do *single-level* para o *multi-level*. (BUAIZ, 1998) (Anexo 4 e 4-A).

Tabela 2.3 - Estrutura de compensação.

<u>% de vendas</u>	
Monolevel	Multilevel
77%	23%
<u>% de revendedores</u>	
58%	42%

Fonte: DOMUS, 1998 (Seminário Acadêmico)

Como a Federação Mundial de Vendas Diretas não distingue venda direta e MLM, pois todos são fundamentalmente vendedores diretos, sem distinção conceitual, alguns dados desta

²³ Conforme **DOMUS** (*texto DPalestra FGV*) Venda Direta é: “Um sistema de distribuição de bens de consumo ou serviços através do contato pessoal (vendedor-comprador) fora de um estabelecimento comercial fixo, geralmente no domicílio dos consumidores.”

²⁴ “Nos Estados Unidos, a venda direta responde por cerca de 17 bilhões de dólares em vendas por ano.” (Churchill, 2000, p.421)

pesquisa poderão apresentar ambos os métodos designando unicamente como Vendas Diretas. Dessa forma, a Tabela 2.4 destaca o Brasil como um mercado promissor, sendo o quinto país em vendas do mercado mundial. Tal fato ocorre por causa da abertura da economia onde várias empresas vislumbraram um mercado alvo, como também, o fato de a renda familiar ser baixa, tornando as vendas diretas uma fonte alternativa. Já na América Latina, estima-se que haja mais de 480 milhões de consumidores, com projeção de 674 milhões em 2025 e 810 milhões em 2050 ²⁵.

Mediante a chegada de novos concorrentes (nacionais e estrangeiros) ao mercado brasileiro, GRACIOSO & NAJJAR (1997) destacam que a principal razão do predomínio de empresas estrangeiras decorre da falta de experiência das empresas brasileiras no setor. Ressaltam que o Marketing de Rede exige sólidos conhecimentos de marketing e instrumentos sofisticados de controle, de empresas dotadas de capital e tecnologia de produção, para desenvolver produtos com diferenciais de qualidade em relação aos produtos similares encontrados no varejo tradicional.

Tabela 2.4 - Venda direta no mundo - clube de US\$ 1 bilhão

		1998	1999
	Japão	\$26,2 bi	\$28,4
	USA	\$22,2 bi	\$23,1
 ★	Brasil	\$ 4,0 bi	\$ 3,1 (5 ^o)
	Alemanha	\$ 3,6 bi	\$ 3,5
	Itália	\$ 1,0 bi	\$ 2,2
	Taiwan	\$ 2,1 bi	\$ 1,2
	México	\$ 1,9 bi	\$ 2,1
	UK	\$ 1,7 bi	\$ 1,8
	França	\$ 1,1 bi	\$ 3,5

Fonte: DOMUS, 1999 (Palestra FGV)

²⁵ Dados fornecidos pela DOMUS, 1999 (texto D-Palestra FGV)

A venda direta se estabeleceu no Brasil a partir da década de 1960. Em um entendimento cronológico do desenvolvimento das empresas de venda direta (incluindo ambas características, *single-level* e *multi-level/Marketing de Rede*), vale resgatar a atuação histórica dessas empresas no Brasil (Quadro 2.1).

Quadro 2.1 - Histórico das empresas de venda direta no Brasil.

1959 – Avon é a pioneira	1990 – Tempos de inflação desenfreada.
1969 – Natura e Stanley Home	Amway, Bom Apetite, Nature's
1970 – Chrystian Gray, Jafra, Rodhia, Tupperware, Pierre Alexander	Sanshine, Hermes, Yves Rocher e Post Haus.
1980 – apesar da crise segmento cresce 20% ao ano	96/98 – Herbalife, MaryKay, De Millus.
1983 – Fundação da DOMUS	Fim da euforia econômica e aumento do desempenho.
	1998 – Nu Skin

Fonte: DOMUS, 1999 (Palestra FGV)

2.2.2. Estrutura organizacional

De acordo com JOHN NAISBITT (apud MARKS, 1995, p. 54),

Durante séculos, a estrutura da pirâmide foi a forma pela qual organizamos e gerenciamos a nós mesmos. Do exército romano à Igreja Católica, à estrutura organizacional da General Motors e da IBM; poder e comunicação têm fluído de maneira ordenada do alto da pirâmide até sua base, do sacerdote mais alto, do general, do presidente executivo perfilados no topo, passando pelas hostes mais amplas de tenente e gerentes de departamentos aglomerados no nível médio, até os trabalhadores, soldados e verdadeiros crentes na parte inferior.

Para MARKS (1995, p.55), "as organizações tradicionalmente estruturadas são 'pirâmides hierárquicas de superiores e subordinados'" (Figura 2.8).



Figura 2.8 - Pirâmide hierárquica.

Fonte: MARKS, 1995, p.55.

Normalmente, as promoções, em uma estrutura de pirâmide hierárquica, ocorrem segundo o desempenho, sendo comum a limitação da renda dos subordinados a um número abaixo da dos superiores, independente do desempenho. Embora a estrutura organizacional de uma organização de Marketing de Rede pareça uma pirâmide, esta é aberta (Figura 2.3), pois tanto as *uplines* quanto as *downlines* são recompensadas por atrair outras pessoas a construir sua própria distribuição em multiníveis dinâmicos (MARKS, 1995).

A evolução da forma de “rede” se deu por meio da organização funcional, organização divisionalizada e matriz. A organização funcional permitiu a muitas empresas realizar a eficiência necessária para fornecer produtos e serviços a um mercado doméstico crescente. Pode ser conceituada como uma máquina para fins especiais, projetada para produzir uma linha restrita de bens e serviços em um grande volume e a baixo custo. A lógica da forma funcional é a especialização coordenada centralmente. As empresas do final do século XIX e início do século XX são freqüentemente integradas para criar novos canais de venda no varejo e no atacado, de forma a assegurar que sua produção possa ser vendida e distribuída eficientemente (MILES & SNOW, 1992).

Já a organização divisionalizada almeja mercados distintos diferenciados, primordialmente, pelo preço. Como exemplo, as divisões de produtos (Chevrolet, Pontiac,

Cadillac etc.) que são operadas como empresas autônomas, produzindo e colocando seus produtos no mercado para seus clientes-alvo, enquanto a corporação administrativa serve como um investidor para seu crescimento e orientação (MILES & SNOW, 1992).

HOLANDA (1996, p.188) salienta que a

estrutura organizacional divisional é encontrada em empresas que organizam suas atividades por grupos distintos de produtos/serviços, de mercados ou áreas geográficas. (...) implicando em considerável descentralização de autoridade e do processo de tomada de decisão.

A divisionalização é abordada pela literatura como sinônimo de descentralização, onde, por causa do aumento e diversificação de mercados das empresas, permitiu que uma única estrutura funcional integrada fosse delineada em um conjunto de empresas para cada mercado, de forma a reduzir a centralização e a formalização (MINTZBERG, 1995).

Na continuidade da evolução da forma de “rede”, destaca-se a matriz como sendo a terceira forma organizacional. Esta combina elementos tanto da forma funcional quanto da forma divisional. A forma organizacional matriz pode ser conceituada como uma máquina complexa gerando duas ou mais produções, tanto para mercados estáveis quanto para mercados em mutação. Tal forma organizacional fornece à empresa a capacidade de expandir em direção a novas oportunidades de mercado (MILES & SNOW, 1992).

Surge então, nos anos de 1980, a forma de “rede”, quando a competição internacional e a rápida mudança tecnológica forçaram uma reestruturação por meio das indústrias e empresas americanas, dentro de uma tendência de desagregação e livre ligação. Ao invés de usar planos, programas e transferir valores para coordenar as unidades internas, direciona-se para contratos e outros acordos de troca, para se ligar com componentes externos em vários tipos de estrutura de “rede” (MILES e SNOW, 1992).

Algumas redes trouxeram fornecedores, produtores e distribuidores em um relacionamento estável de longo prazo. Percebe-se, em uma empresa organizada funcionalmente, a necessidade de fontes externas na manufatura de certos componentes, ou aliar-se com um distribuidor específico, no sentido de focalizar sua atenção somente nas atividades operacionais da qual ela é melhor guarnecida. O resultado disso é uma organização de rede estável (Figura 2.9), com o centro da empresa conectada, na retaguarda e na frente, a um número limitado de parceiros selecionados cuidadosamente.

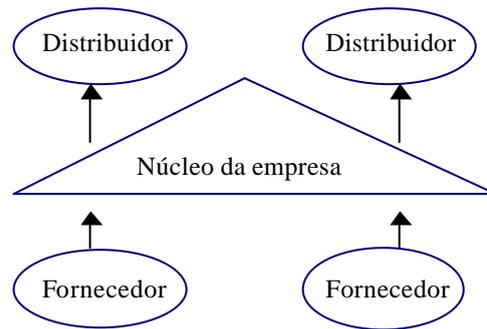


Figura 2.9 - Rede estável.

Fonte: Miles e Snow, 1992, p. 56

Outras redes eram mais dinâmicas (Figura 2.10), com componentes ao longo de cadeia de valor em parceria em um projeto ou produto, e depois desaparecendo-se para ser parte de uma nova cadeia de valor em um novo empreendimento. As rápidas mudanças tecnológicas e de mercado podem encorajar uma empresa divisionalizada a se separar em uma rede dinâmica de projetistas, fornecedores, produtores e distribuidores, ao invés de ter todos esses ativos internamente.

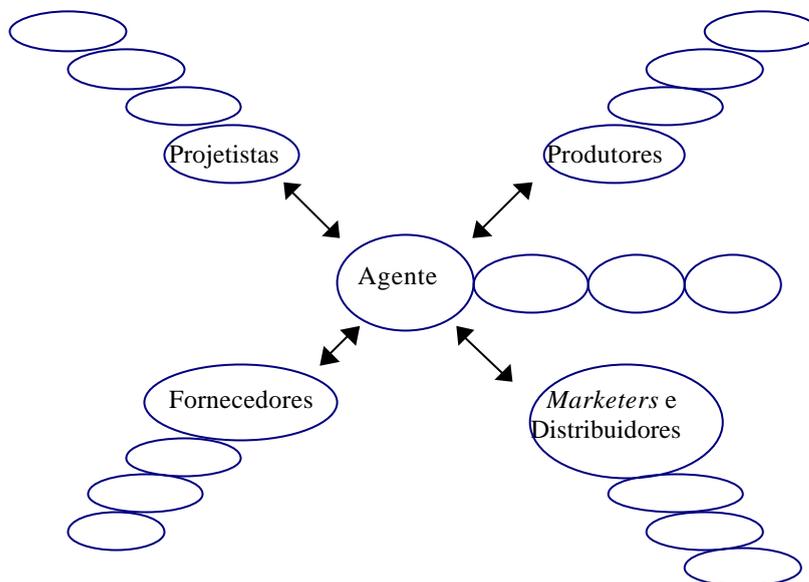


Figura 2.10 - Rede dinâmica.

Fonte: Miles e Snow, 1992, p. 56

Finalmente, dentro de algumas grandes empresas, redes internas aparecem à medida que os gerentes buscam realizar benefícios de mercado por meio de divisões de venda e compra, bem como fora e dentro da empresa (Figura 2.11). Uma grande organização matriz multinacional é feita de várias unidades de projetos, fabricação e de distribuição, podendo

decidir em substituir valores centralmente determinados, com relações de compra e venda, entre estas unidades.

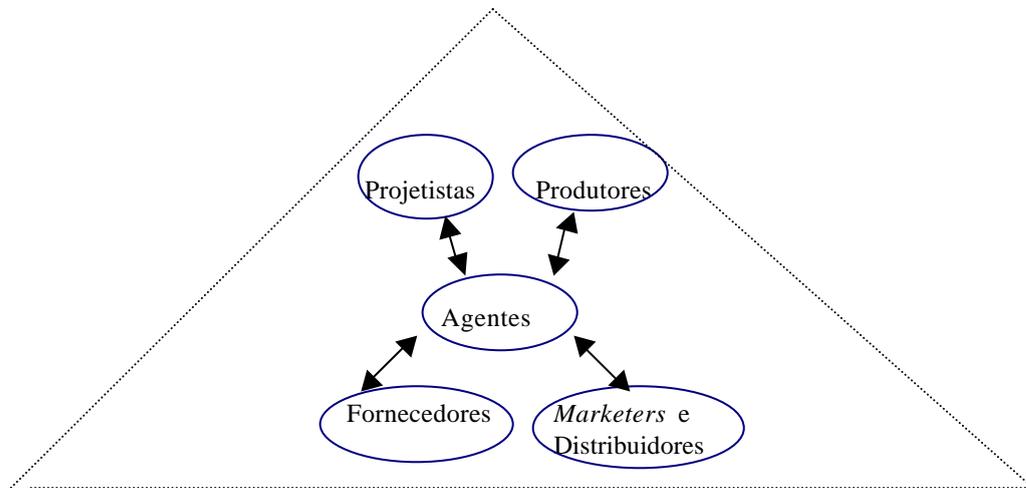


Figura 2.11 - Rede interna.

Fonte: Miles e Snow, 1992, p. 56

Conforme MARKS (1995), o sistema de distribuição de vendas tradicionais passa por inúmeros níveis de intermediários e atacadistas ²⁶ e, posteriormente, para os pontos de varejo (Anexo 2). Esse sistema de distribuição é gerenciado por executivos de vendas e marketing, gerentes de produto, gerentes regionais e distritais de vendas e gerentes de vendas de unidades, sendo estes responsáveis pelo recrutamento do pessoal de vendas e marketing. Tais gerentes também controlam os orçamentos de vendas e propaganda.²⁷ Já as vendas do Marketing de Rede não exigem pontos-de-venda, pois o sistema de distribuição é gerenciado por contratos independentes, onde os distribuidores adquirem os produtos da empresa e os movimentam diretamente para as mãos do consumidor final (Anexo 1). Portanto, cada distribuidor torna-se o chefe de sua empresa.

HAWKINS (1995) destaca que a maioria dos distribuidores trabalha em sua própria residência, eliminando a necessidade de manter escritórios e lojas dispendiosos, pois os produtos são comprados diretamente do fabricante e vendidos diretamente ao cliente. Não ocorrendo, portanto, intermediários e nem atacadistas que fiquem com a parte do lucro.

²⁶ “A maioria dos fabricantes e produtores utiliza intermediários para levar seus produtos até o mercado. Eles tentam formar um **canal de distribuição** – um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional.” (Kotler, 1998, p.271)

²⁷ É fundamental que seja feita uma análise detalhada do sistema de distribuição, identificando: os caminhos empregados atualmente para se chegar ao mercado, as funções de distribuição e vendas de cada caminho, do custo dessas funções, e uma avaliação da eficácia do sistema existente no sentido de avaliar o atendimento das exigências dos clientes. (Kotler, 1998)

Conforme estudos realizados no site de uma das empresas pesquisadas, a vantagem na utilização do marketing de rede para quem fabrica está no fato de que as vendas ficam por conta de empreendedores autônomos, extremamente motivados em função da remuneração que potencialmente podem receber. Para quem distribui, as vantagens são: grande potencial de lucro, investimento e risco pequeno, e a autonomia de trabalhar em tempo parcial. Além dessas vantagens, existem outras como: ausência de restrições territoriais, sendo permitido ao distribuidor atuar em outros países em que a empresa realize negócios; o distribuidor ganha com base no seu empenho e daqueles distribuidores abaixo dele, razão pela qual ele é motivado a lhes dar suporte; o distribuidor que possui uma grande rede abaixo dele tem a possibilidade de uma excelente remuneração, mesmo vendendo apenas o mínimo; o distribuidor não precisa estocar produtos, pois os clientes podem comprar diretamente da empresa, utilizando o código do distribuidor (ocorre a mesma situação na compra efetuada pela Internet); e o distribuidor pode adquirir os produtos a preço de atacado.

Segundo MOORE (1998), dentro desse parâmetro de gerenciamento, incluindo as diversas áreas de atuação interna de uma empresa, bem como sua forma de suporte à distribuição de produtos e serviços, funcionalmente uma empresa de Marketing de Rede irá incluir as seguintes responsabilidades e funções:

- a) **presidente e CEO** - possui responsabilidade total sobre todas as funções da empresa;
- b) **vendas** – responsabilidade no suporte para recrutar, desenvolver, treinar e reconhecer a força de vendas de distribuidores independentes. Outra responsabilidade chave é prover suporte e motivação apropriada para aumentar o empenho (esforço) de recrutamento de distribuidores. Esse executivo tem a responsabilidade de desenvolver e promover a oportunidade de negócio como um produto, incluindo o design e atualização dos materiais do *kit* de vendas inicial (*kit* de patrocínio). A autora considera que vendas internas e serviços ao consumidor sejam direcionado ao departamento de vendas ou marketing, onde as entradas de pedidos e o serviço ao consumidor por telefone possam ser providas de informações sobre os produtos aos distribuidores e consumidores. Também, reportando a vendas e marketing, há uma melhor chance de que novos programas e ofertas irão ser comunicados apropriadamente;
- c) **marketing** – responsabilidade total na seleção e manutenção de uma linha de produto apropriada para que a organização de vendas (distribuidores) possa vender. Preço, promoção, relações públicas, comunicações de marketing, posicionamento e

responsabilidades de lucratividade são funções deste departamento. Marketing também é responsável pelo lançamento de novos produtos, da imagem da empresa e do posicionamento da empresa e suas linhas de produtos. O gerenciamento da marca inclui o gerenciamento de promoção, preço, garantindo que cada produto e categoria alcance a produtividade e lucratividade em todo o ciclo de vida do produto. O grupo de marketing é responsável pelo sucesso do lançamento de cada produto, dando suporte de venda ao consumidor. Também, é desenvolvido por este grupo, a pesquisa de marketing, análises competitivas e segmentação da força de vendas e consumidores. Nos eventos especiais ocorre uma união de vendas e marketing, onde cada um atua com opiniões criativas ao processo;

- d) **operações** – esse grupo é responsável pelas funções de suporte, como produção, compras, distribuição, embarque de mercadorias e controle do inventário;
- e) **suporte administrativo e financeiro** – inclui funções de serviço de gerenciamento de informação (MIS²⁸), recursos humanos, legal, plano financeiro e contábil;
- f) **desenvolvimento de produto** – deve ser uma função conjunta (na forma de um Comitê de Desenvolvimento de Produto), incluindo representantes de vendas, marketing, operações, time científico (R&D²⁹) e financeiro. O desenvolvimento de um novo produto deve ser conduzido pela necessidade do mercado, dando uma contribuição de incremento para aumentar pedidos ou empenho no recrutamento de distribuidores, e deve se ajustar a toda estratégia de marketing ou categorias de produtos já estabelecidas;
- g) **manutenção ao consumidor** – essa função é realizada em conjunto por todo o pessoal administrativo da empresa;
- h) **departamento de suporte** – o grupo de suporte deve ser proativo e operar de forma que assegure uma interação com o distribuidor ou representantes, combinada com um suporte de alta tecnologia. A tecnologia possui um papel importante na conscientização do pessoal de venda, transmitindo-lhe a certeza de estar atuando com uma empresa que seja sofisticada. Quando os distribuidores necessitam de ajuda, na área de vendas de produtos e recrutamento, recorrem ao modelo de materiais do sistema e à tecnologia de suporte. Então, a empresa deve muni-los com as ferramentas e suporte que venham a facilitar seu negócio de duplicação.

Outros suportes a serem considerados são:

²⁸ (MIS) - *Management Information Services*.

²⁹ (R&D) – *Research and Development*.

- a) **ligação gratuita (0800)** - para que os distribuidores possam realizar seus pedidos ou efetuarem contato com a empresa;
- b) **revista mensal** - contendo informações sobre a empresa, distribuidores, produtos e sobre o negócio;
- c) **informação organizacional** - realizada por meio de assistência eletrônica (telefone ou computador) como um sistema automático interativo que permite aos distribuidores obterem informações sobre o volume de vendas³⁰ e outras informações sobre sua organização de “rede”;
- d) **fax** - como um veículo alternativo para a empresa receber pedidos, registro de inscrições ou contratos;
- e) **teleconferência** – podendo ser semanal, mensal ou a qualquer momento, fornecendo uma apresentação por um distribuidor ou uma autoridade do produto, incluindo informações sobre a empresa, seus produtos e sua oportunidade de negócio;
- f) **treinamento e reuniões** – com o propósito de reunir vários distribuidores e ampliar o ensino sobre os produtos da empresa, a oportunidade de negócio e como recrutar;
- g) **a Internet** – o site da empresa na Web fornece ao distribuidor ou prospects a oportunidade de conhecer melhor sobre a empresa, seu produto, seu plano de compensação e sua missão, podendo ser mais interativa, possuindo *chat rooms*, permitindo uma troca de informações entre os distribuidores sobre tópicos específicos. Outros meios que a empresa fornece são: permitir ao distribuidor a criação de seu próprio site, dando-lhes suporte no processo, e a realização de pedido dos produtos pela internet com uso do cartão de crédito ou débito em conta bancária³¹;
- h) **áudio/vídeo/CD-ROM** – são materiais criados pela empresa que apresentam vários aspectos do negócio, como a linha de produto, informações da empresa, a apresentação do negócio, ou explicação do plano de compensação. Esse material deve ser usado pelos distribuidores como suporte de força de recrutamento, e para disseminar informação do produto e de motivação³²;

³⁰ “Calculado pelo conjunto de vendas da própria pessoa (conhecido pela sigla PSV – *Point of sales volume*) e vendas de todas as pessoas que compõem o respectivo *downline*.” (Gracioso & Najjar, 1997, p. 126)

³¹ O bônus das compras realizadas por pessoas que não sejam cadastradas junto a empresa (não distribuidores) é destinado ao distribuidor mais próximo da residência do comprador, caso este não possua o número de cadastro de um distribuidor como indicação para realizar a compra. (fonte: a partir de pesquisas realizadas)

³² As empresas geralmente usam relatos de seus distribuidores de sucesso como poderosa motivação para os novos distribuidores. (Moore, 1998)

- i) **transmissão de TV** – muitas empresas produzem *shows* e elementos de treinamento a serem transmitidos via satélite de televisão, como também a transmissão de grandes encontros e seções de treinamento.

Em geral, em uma empresa de Marketing de Rede, há um grupo responsável em suprir as necessidades do grupo de vendas (distribuidores), atuando como ponto principal de interação entre a empresa e distribuidores em uma variedade de situações. Muitas vezes eles são responsáveis pelo processamento e publicação de informações dos distribuidores na empresa. Tais informações incluem as datas de reuniões destinadas aos distribuidores, e as abertas ao público em geral, ou as classificadas para publicação na revista da empresa. Adicionalmente, esse grupo administra o programa de reconhecimento, gerando relatórios (mapa de patrocínio) do sistema de plano de compensação, onde demonstra mensalmente as promoções dos níveis do distribuidor. Nesse caso, o grupo de suporte gerencia o envio de cartas de congratulações, do broche de premiação (*Pin*) aos qualificados em novos níveis da rede e a publicação da foto de cada um desses distribuidores na revista da empresa. As pessoas que compõem esse departamento necessitam de um profundo conhecimento de todas as áreas do negócio, e, o mais importante, devem ter habilidade de comunicação por causa de seu papel no estilo de embaixador (MOORE, 1998).

Vale ressaltar que *mapa de patrocínio* vem a ser o relatório que a empresa emite para informar seus líderes sobre o desenvolvimento do negócio. Costumam conter dados como uma listagem com nome, telefone e pontuação de todos os associados descendentes³³, excluindo os que pertencem a grupos já emancipados. Por essa listagem, o líder controla sua rede de distribuidores, identificando os que necessitam de maior apoio e acompanhamento³⁴. Esses relatórios são disponibilizados por computador, agilizando o processo de administração e planejamento (BUAIZ, 1998).

Verifica-se que no Marketing de Rede ocorre uma forte interação entre a empresa e sua “rede” de distribuidores, de forma que resulte em um processo dinâmico de informações por causa da existência potencial de um relacionamento interno entre ambos. Sendo os distribuidores considerados empresários, as empresas de Marketing de Rede se preocupam tanto em adotar normas adequadas de conduta no relacionamento com seus vendedores e/ou

³³ Associado é “O mesmo que distribuidor independente. Este termo costuma ser mais utilizado por empresas que atuam com foco no consumo ou em serviços, onde o conceito de ‘distribuidor’ não se encaixa muito bem.” (Buaiz, 1998, p. 149)

³⁴ O acompanhamento pode se dar através de fitas e alguma literatura, como também, um esclarecimento das dúvidas por parte do distribuidor que apresentou a oportunidade. (Buaiz, 1998)

distribuidores como em zelar, para que também estes atuem corretamente no contato com os consumidores.

2.3. *Fatores Legais*

Percebe-se que no dia-a-dia há uma grande quantidade de problemas éticos que envolvem julgamentos morais, legais, regras de conduta e percepções sobre o certo e o errado.

Conforme KAVALI, TZOKAS & SAREN (1999), na última década ocorreu um avanço substancial no conhecimento sobre éticas em marketing, e uma grande consideração tem sido expressa por profissionais ao redor do mundo em promover tomadas de decisões éticas. Para os autores, os problemas éticos acontecem somente quando ocorre a interação de um indivíduo com outras pessoas. Já conflitos éticos ocorrem quando as pessoas percebem que suas obrigações e deveres sobre um grupo são inconsistentes. Então, políticas empresariais, como programas éticos e códigos de ética profissionais, têm sido sugeridas para aumentar a probabilidade de ações éticas, especialmente se combinadas com ações de disciplinas rigorosas. Conseqüentemente, resultará num relacionamento saudável caracterizado por confiança, equidade, responsabilidade e comprometimento que venha estabelecer condições de influência de comportamento ético. Como as empresas estão ficando mais preocupadas em manter seus consumidores satisfeitos, tem se tornado evidente que comportamento ético não é simplesmente algo moral a ser feito, mas também é um bom negócio.

Com o surgimento de novas e competitivas empresas de Marketing de Rede no Brasil, no ano de 1996, ocorreu uma maior credibilidade ao negócio, porém nem todas as pessoas souberam aproveitar de forma correta. Algumas infringem o código de conduta tentando patrocinar distribuidores de outras “redes”, infiltrando-se nas reuniões de outras empresas, aos invés de atrair novatos para o sistema. Segundo BUAIZ (1998, p.104),

No Marketing de Rede, temos visto que alguns distribuidores estão mais preocupados em utilizar-se de todos os recursos anti-éticos – mentiras, ilusão e pressão psicológica, por exemplo – para promover um crescimento mais acentuado em suas organizações.

Pode-se considerar então que este é um dos fatores do altíssimo percentual de rotatividade dos distribuidores entre as empresas de Marketing de Rede/Venda Direta, ocasionando também a desistência de milhares de pessoas que se cadastram nas empresas. Desta forma, manifestações negativas começam a surgir por causa das insatisfações entre os distribuidores e consumidores. Tais manifestações acabam por comparar as empresas de

Marketing de Rede com os esquemas de pirâmides³⁵, principalmente pelo discurso enganoso dos próprios distribuidores que violam as regras básicas do sistema.

BUAIZ (1998) comenta que no final da década de 1970, foram criadas várias diretrizes para legitimar as operações em Marketing de Rede. Das quais, as principais são:

- a) os distribuidores são instruídos a vender (ou usar) 70% dos produtos que compram da empresa, para eliminar a prática de se fazer estoque apenas para aumentar o cheque das comissões (*front-loading*);
- b) as empresas devem ter uma política de recompra, no valor de 90% do preço dos produtos, para produtos não vendidos por distribuidores que desistiram de continuar o negócio. Os distribuidores devem fazer o negócio baseado na revenda de produtos e serviços para pessoas que não fazem parte do sistema.

Acrescenta-se ainda de que os distribuidores não devem ser remunerados pelo recrutamento de novos adeptos à “rede”, pois o que legitima a atividade do Marketing de Rede é a revenda de produtos e serviços no sistema de Vendas Diretas, vindo a substituir o comércio feito por lojas e por varejo tradicional. As pessoas que se cadastram em uma empresa de Marketing de Rede devem receber o material do *kit* de adesão a preço de custo, que varia de empresa para empresa, e o distribuidor que a recrutou não recebe bônus algum pelo recrutamento e sim pelo trabalho de vendas efetuado por essa pessoa.

Em um fortalecimento dessas diretrizes, muitas das empresas seguem princípios rígidos de conduta. As empresas se reuniram em uma entidade de classe denominada Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (DOMUS), comprometendo-se a respeitar o código de ética dessa associação (Anexo 5). A partir de 1996, a DOMUS, passou a adotar novos códigos de Conduta Diante dos Consumidores e Código de Conduta Diante dos Vendedores e entre Empresas (Anexo 6), promovidos pela *World Federation of Direct Selling Association* (WFDSA)³⁶ e implantados por todas as associações filiadas à federação. Os Códigos de Conduta visam a proteger os interesses de consumidores e vendedores diretos coibindo os abusos que possam ocorrer por descuido ou má-fé nas relações existentes. Dentre as regras especificadas, destacam-se questões como critérios de recrutamento, informações sobre

³⁵ O Código Penal (*Decreto Lei n. 2.848*, de 07.12.1940) impõe limites à comercialização ao penalizar fraudes ou vantagens ilícitas, incluindo entre elas os sistemas piramidais ou correntes de felicidade. (DOMUS (*texto A*), 1998, p. s/n)

³⁶ A WFDSA, fundada em 1978, é uma organização voluntária, não governamental que representa globalmente a indústria de vendas diretas como uma federação nacional de Associações de Vendas Diretas (*Direct Selling Association – DSA's*). (WFDSA, 1999, www.wfdsa.org)

produtos, estímulo à formação de estoque, respeito à privacidade do consumidor, critérios e prazos para a devolução de produtos etc.

De acordo com a DOMUS (*texto A*, 1998, p. s/n),

O Código Mundial de Conduta em Vendas Diretas traz satisfação e proteção aos consumidores; proteção aos revendedores diretos; promoção de competição justa dentro dos moldes da empresa livre; e uma representação ética das oportunidades de ganho da indústria. O código é uma medida que visa a auto-regulamentação da indústria de venda direta. Não há leis, mas o cumprimento do código geralmente requer um nível de comportamento ético que excede requerimentos legais nacionais.

Atualmente, a DOMUS congrega quatorze empresas que se identificam pelo compromisso de praticar uma relação saudável com consumidores e revendedores. Essas empresas têm o objetivo de desenvolver relações de qualidade com diversas instâncias de governo, associações de defesa do consumidor e com as comunidades nas quais atuam, aliando-se aos diversos setores da sociedade na construção de um mercado ético.

As leis de ética estão estruturadas em proteger os indivíduos contra fraudes de programas ilegítimos que enganam os participantes com promessas de ganho fácil por compensações de investimentos de participantes adicionais ao invés de vendas de produtos legítimos. Esses programas fraudulentos têm sido chamados de "esquemas", "planos de vôo", "pirâmides", "correntes", "rede de cartas" (*chain letters*), "bolas de neve" (*snow balls*), "vendas em rede" (*chain selling*), "jogos monetários" (*money games*), "venda por referência" (*referral selling*) e "loterias de investimentos" (*investment lotteries*).

Já um programa para ser um plano legítimo de marketing multinível ou uma pirâmide ilegal depende principalmente de o método pelo qual os produtos ou serviços são vendidos e a maneira como cada participante é compensado. Essencialmente, se um plano de marketing compensa seus participantes pela venda pessoal e do grupo recrutado (*downline*), esse plano é multinível. Se um programa compensa seus participantes meramente pela introdução ou recrutamento de outros participantes no programa, sem ocorrer necessariamente a venda de produto ou serviço, é uma pirâmide. Vale então destacar algumas considerações de diferenciação entre Marketing de Rede e pirâmides.

2.3.1. Pirâmides

MOORE (1998) define pirâmide como um esquema em que o participante paga um valor considerável pela chance de receber compensação por introduzir uma ou mais pessoas adicionais no esquema ou pela chance de receber uma compensação quando a pessoa introduzida indica também outro participante. Portanto, é um programa que compensa seus participantes meramente pelo ato de recrutamento e envolvimento de outras pessoas no programa. A ênfase deste programa não é a venda de um produto, mas sim o recrutamento de um novo participante.

Com o crescimento rápido das vendas em massa em muitas partes do mundo, ocorreu uma oportunidade promissora para milhões de pessoas ganharem algum dinheiro extra ou, até mesmo, ficarem ricas. Segundo KOTLER (1999, p.41),

Muitas empresas, porém, utilizam a venda em massa de maneira errada ao exagerar as receitas potenciais e/ou produzir mercadorias de segunda classe que ninguém compra dos distribuidores. Deve-se fazer a distinção entre essas empresas antiprofissionais, com seus chamados 'esquemas de venda em pirâmide', e organizações bem-estabelecidas que praticam venda em massa, também chamadas de 'marketing de rede' ou 'marketing de multinível'.

Portanto, esquemas de pirâmide são ilegais, no qual um grande número de pessoas na base da pirâmide pagam em dinheiro a poucas pessoas do topo da pirâmide. Cada novo participante paga pela chance de avançar ao topo e obter ganhos de outros que, possivelmente, farão parte do esquema. Para fazer parte, deve-se efetuar um pequeno ou grande investimento, dependendo do esquema. Conforme a Figura 2.12 (DSA, 2000), US\$ 1,000 compra uma das posições do nível da base; sendo que US\$ 500 desse dinheiro vão para a pessoa diretamente acima do pagante, e os outros US\$ 500, para a pessoa no topo da pirâmide. Se todas as posições da lista forem preenchidas, o promotor do esquema irá coletar US\$ 16,000, e os outros abaixo deste estarão US\$ 1,000 mais pobres. Quando o promotor é pago, ele é removido e o segundo nível se torna o topo da pirâmide. Somente depois é que as duas pessoas do segundo nível começam a ter ganho. Para que estes dois sejam pagos, devem ser incluídos mais 32 novos participantes a continuar o esquema. Mas claro, a pirâmide pode “quebrar” antes que se chegue ao topo. Em ordem para que todos tenham ganho em um esquema de pirâmide, não deve acontecer o fim do suprimento de novos participantes. Na realidade, o suprimento de participantes é limitado, e cada novo nível de participantes tem menos chance de recrutar outros e uma grande chance de perda de dinheiro.

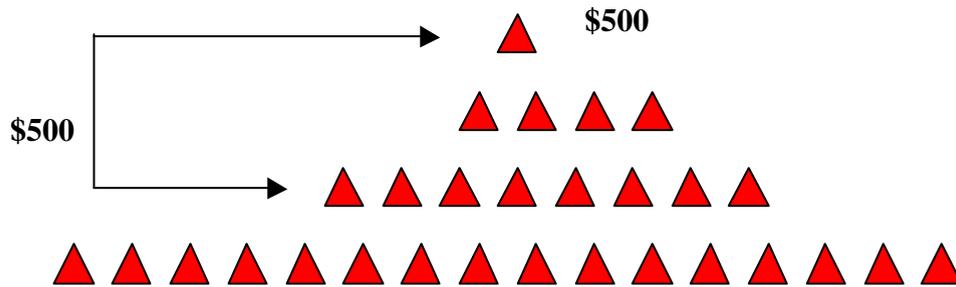


Figura 2.12 - Esquema de pirâmide.

Fonte: adaptado de DSA, 2000 (Internet)

A venda por pirâmide é um assunto que preocupa a WFDSA porque os promotores de pirâmides e esquemas similares geralmente mostram-se como legítimos empresários de venda direta, trazendo descrédito para esta. Vários órgãos legislativos por todo o mundo proibiram a venda por pirâmide.

Segundo a DOMUS (*texto A*, 1998, p. s/n),

O conteúdo de estatutos, códigos, artigos, regulamentos e outros documentos relevantes variam, mas todos contêm o mesmo conceito básico: Uma pirâmide é um esquema que recruta pessoas que façam pagamentos (uma taxa de inscrição) para que tenham a oportunidade de receber benefícios futuros (dinheiro ou privilégios) que são basicamente derivados da apresentação pelo recrutado (e/ou recrutados subsequentes) de participantes adicionais ao esquema, em vez da venda de produtos a consumidores

Logo, o esquema não tem uma função comercial legítima, mas sim um esquema fraudulento que tenta enganar o público, garantindo serem empresas legítimas que operam um plano de Marketing de Rede. Todavia, este é um meio bem conhecido a se compensar revendedores diretos pela revenda de produtos a consumidores, incluindo participantes do plano, por meio de uma rede de distribuidores independentes. Já os "produtos" utilizados nos esquemas de pirâmides são, geralmente, artifícios, tais como certificados, falsos programas de treinamento, assinatura de revistas, descontos ilusórios, tratamentos milagrosos caros e ineficientes etc. Seus recrutados normalmente são obrigados a investir na compra de grande quantidade desses produtos sem perspectiva de revendê-los ou a chance de receber devolução do dinheiro.

GRACIOSO & NAJJAR (1997) acrescentam que o candidato a distribuidor deve também analisar o produto, a empresa e a possibilidade de ganhos.

Conforme a DOMUS (*texto A*, 1998), os fatores que diferenciam as pirâmides ilegais dos negócios legais de vendas diretas podem ser observados no Quadro 2.2.

Quadro 2.2 - Diferenças entre Marketing de Rede/Venda Direta e Pirâmide.

EMPRESAS LEGÍTIMAS <i>(Marketing de Rede/Venda Direta)</i>	EMPRESAS ILEGÍTIMAS <i>(Pirâmides)</i>
- negócio baseia-se na venda de produtos de qualidade a consumidores. Direito à devolução do produto ou dinheiro;	- envolve venda de produtos não viáveis comercialmente;
- desencoraja o acúmulo de estoques e aceitam devolução dos produtos reembolsando 90% do custo líquido do vendedor;	- encorajam ou requerem grandes estoques de produtos não reembolsáveis;
- capital inicial mínimo e com direito a reembolso na desistência de prosseguir com o negócio; ³⁷	- requer altas taxas de admissão e/ou alto investimento em estoques, ambos não reembolsáveis;
- as vendas e planos de marketing são baseados no reconhecimento e recompensa progressivos dos revendedores diretos, com base em consumidores que consumam os produtos da empresa.	- oferece planos do tipo "fique-rico-facilmente", Induzindo participantes a ganhar posições de base ou de liderança. Não há oportunidades viáveis para negócios de longo termo.

Fonte: Adaptado de DOMUS (*texto A*), 1998.

2.4. Credibilidade do Sistema

As empresas que se dedicam ao Marketing de Rede possuem algumas características que as diferenciam de outros esquemas (como pirâmides) existentes no mercado. Conforme GRACIOSO & NAJJAR (1997, p. 38), as principais características são:

- a) produtos e serviços de alta qualidade;
- b) produtos e serviços com potencial de consumo – utilidade cotidiana;
- c) pequeno investimento inicial para entrar no negócio, com possibilidade de recuperação em caso de mudança de idéia;
- d) controle ético sobre os participantes da rede³⁸;
- e) oferta de treinamento para os distribuidores;
- f) proibição de compras desnecessárias (formação de estoques, por exemplo e regras razoáveis de recompra dos produtos pela empresa)³⁹;

³⁷ “**Política de devolução.** Regras para que o distribuidor – se desejar sair do negócio MLM – possa devolver os produtos não vendidos, à empresa, recebendo devolução parcial ou total do dinheiro aplicado no início da relação comercial.” (Gracioso & Najjar, 1997, p. 126)

³⁸ O Código de Ética destina-se à proteção dos direitos tanto dos consumidores quanto dos vendedores diretos. (DOMUS, *texto D - Palestra FGV*, 1999)

³⁹ “Comprar produtos em quantidade para obter descontos, pontuação elevada para manter a qualificação ou apenas para oferecer um serviço de pronta entrega ao cliente final.” (Buaiz, 1998, p. 151)

- g) não-compensação do recrutamento de novos participantes; e
- h) garantia de satisfação ao consumidor⁴⁰.

Verifica-se que cinco dessas características dizem respeito ao produto, firmando de que o sistema se baseia em produtos de boa qualidade, atendendo a uma necessidade do mercado. “A satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. A satisfação do cliente é intimamente ligada à qualidade.” (KOTLER & ARMSTRONG, 1998, p. 6)

Outra característica a ser destacada é a responsabilidade social, onde as empresas incorporam à sua estratégia de negócio a sua interação com a comunidade, de forma a retornar a ela inúmeros benefícios. As empresas associadas à DOMUS exercem contribuições quanto à responsabilidade social, podendo destacar as seguintes: Unidade de Condicionamento Físico e Esporte Adaptado da Estação Especial Lapa (Amway), Programa “Ver para Crer” (Natura), Programa Saúde Integral da Mulher (Avon), Instituto Ayrton Senna, Centro de Recuperação e Educação Nutricional (Herbalife), doações a hospitais e comunidades carentes, e outros.

Para CHURCHILL & PETER (2000, p.41),

A responsabilidade social pode envolver uma cessação de atividades negativas ou uma tomada de ações positivas, como informações aos clientes, parcerias com órgãos de serviços comunitários ou financiamento de projetos especiais. As ações positivas não só beneficiam a comunidade, como também podem melhorar as relações com ela e reforçar uma imagem positiva.

MONTANA (1999, p. 32) cita que a abordagem da responsabilidade social “(...) supõe não serem as metas da empresa meramente econômicas mas também sociais e que a empresa deveria destinar recursos econômicos para a realização dessas metas.” Porém, o autor comenta que os recursos econômicos utilizados pelas empresas em ações que beneficiam a sociedade nem sempre foram bem aceitos. Sendo este argumento debatido entre dois autores importantes, Milton Friedman, economista e Prêmio Nobel de Economia, e Keith Davis, da Universidade Estadual do Arizona. Friedman afirma que a empresa deva otimizar o lucro do acionista (proprietário) por meio do bom uso dos recursos organizacionais. Davis já defende a responsabilidade social das empresas, citando que a mesma anda de mãos dadas com o poder social, tendo esta a obrigação de assumir uma responsabilidade social correspondente.⁴¹

⁴⁰ Refere-se ao desenvolvimento de uma relação pessoal entre comprador e vendedor, e entrega do produto pela mesma pessoa que o vende. (DOMUS, texto D - Palestra FGV, 1999)

⁴¹ Ver os argumentos de natureza teórica e prática citadas por Friedman e Davis em: Montana, Patrick J., Administração. São Paulo: Saraiva, 1999, p. 33-35.

2.5. Fatores Culturais

Os aspectos culturais de uma sociedade são os mais abrangentes influenciadores do comportamento do consumidor. É aquilo que é entendido como valores socialmente aceitos e não aceitos. Um dos fatores a serem considerados em uma empresa de Marketing de Rede é o seu nome, sua missão, sua imagem e cultura transparecida ao público e, mais especificamente, aos seus distribuidores potenciais. Tudo isso define a cultura de uma empresa, fazendo que esta seja atrativa ou não para as pessoas.

MOORE (1998) acrescenta que as empresas de Marketing de Rede criam uma atmosfera motivacional que pode ser percebida nos eventos por esta promovidos. Verificando as pessoas em tais eventos, percebe-se sua relação com a empresa por meio de seu comportamento de satisfação, sua maneira de se vestir, e o uso de *buttons* (broches com logotipo da empresa), comprovando um comprometimento com a cultura da empresa. Uma outra consideração que ajuda a definir a cultura do negócio é a história da empresa. Muitas empresas possuem uma história sobre seu surgimento e se estende ao desenvolvimento de produtos que por meio da venda proporcionam um caminho alternativo de alcançar independência financeira. Essas histórias refletem nas pessoas incentivando-as a fazer parte da empresa. Para firmar a cultura perante as pessoas, a autora sugere uma comunicação aberta, assegurando uma consistência à mensagem enviada pela empresa.

Cada indivíduo é influenciado por grupos de cultura, subcultura e classe social, por grupos de referência da pessoa e pela família. Esses grupos influenciam o comportamento ao oferecer mensagens diretas e indiretas sobre atividades específicas, podendo também influenciar o comportamento do consumidor indiretamente, ajudando a moldar os valores e atitudes que influenciam suas decisões de compra.

CHURCHILL & PETER (2000, p.154) afirmam que,

Um dos meios mais importantes pelos quais uma sociedade influencia o comportamento dos indivíduos é a sua cultura, 'o complexo de valores e comportamentos aprendidos que são compartilhados por uma sociedade e destinam-se a aumentar sua probabilidade de sobrevivência'. As pessoas expressam sua cultura ao afirmar que valorizam determinadas coisas e, indiretamente, em costumes e práticas que refletem esses valores.

A definição dada por esses autores enfatiza os valores básicos, aqueles que são difundidos e duradouros (Quadro 2.3). Para se ter a compreensão dos valores básicos das

culturas que elas atendem, as empresas precisam pesquisá-los, em vez de pressupor que os valores de sua própria cultura sejam universais.

Quadro 2.3. Alguns valores culturais.

Valor	Características Gerais	Relevância para o Marketing
Realização e sucesso	O trabalho duro é bom; o sucesso deriva do trabalho duro	Atua como uma justificativa para a aquisição de bens (“Você merece isso”)
Atividade	Manter-se ocupado é saudável e natural	Estimula o interesse por produtos que poupem tempo e melhorem as atividades das horas de lazer
Eficiência e praticidade	Admiração por coisas que resolvem problemas (p.ex., poupam tempo e esforço)	Estimula a compra de produtos que funcionem bem e poupem tempo
Progresso	As pessoas podem melhorar a si mesmas; amanhã deve ser melhor	Estimula o desejo por novos produtos que possam atender a necessidades ainda não satisfeitas; aceitação de produtos que afirmem ser “novos” ou “aperfeiçoados”
Conforto material	“A boa vida”	Promove a aceitação de produtos de conveniência ou de luxo que tornam a vida mais agradável
Individualismo	“Ser você mesmo” (p. ex., auto-suficiência, auto-interesse e auto-estima)	Estimula a aceitação de produtos personalizados ou exclusivos que possibilitam à pessoa “expressar sua própria personalidade”
Liberdade	Liberdade de escolha	Promove o interesse em linhas amplas de produtos e produtos diferenciados
Homogeneidade	Uniformidade do comportamento	Estimula o interesse em produtos que sejam usados ou possuídos por outras pessoas do mesmo grupo social
Humanitarismo	Preocupação com os outros, em particular os desfavorecidos	Estimula o favorecimento de pequenas empresas que competem com os líderes do mercado
Juventude	Estado de espírito que enfatiza ser jovem interiormente ou parecer jovem	Estimula a aceitação de produtos que dêem a ilusão de manter ou promover a juventude
Boa forma física e saúde	Preocupar-se com o próprio corpo, incluindo o desejo de estar em boa forma física e com saúde	Estimula a aceitação de produtos alimentícios, atividades e equipamentos que transmitam a imagem de manter ou proporcionar a boa forma física

Fonte: Churchill & Peter, 2000, p. 155

Ao servir mercados estrangeiros, as empresas precisam estar cientes de que os valores culturais de outros países muitas vezes diferem daqueles mantidos em seu país natal. Os valores culturais são profundamente arraigados, portanto, as empresas possuem uma probabilidade de sucesso quando reconhecem os valores culturais de seus mercados-alvo.

Conforme KEILLOR & HULT (1999), é comentado em muitas pesquisas de que os consumidores avaliam os produtos baseando-se no país em que este foi produzido. Especificamente, esses autores recorrem à explicação de patriotismo, etnocentrismo, nacionalismo, e um senso de homogeneidade como explicação significativa da existência dessa tendência de escolha de consumo⁴².

As forças econômicas e sociais também podem influenciar nos valores culturais. No Brasil, por exemplo, é cada vez maior o número de mulheres no mercado de trabalho. Dadas as condições socioeconômicas brasileiras, GRACIOSO & NAJJAR (1997, p.113) afirmam que o Marketing de Rede e a venda direta têm tudo para transformar-se, a médio prazo, em um dos maiores mercados mundiais desse sistema de venda.

Para aproveitar as oportunidades de crescimento que se apresentam, as empresas do setor devem estar atentas às seguintes mudanças que estão ocorrendo: (1) comportamento e expectativas dos consumidores; (2) relacionamento com a força de vendas (distribuidores/representantes) e, (3) o papel social das empresas.

As consumidoras brasileiras são hoje mais independentes, representando quase 50% da força de trabalho, passam menos tempo em casa e têm menos disposição para atender a vendedores ou freqüentar reuniões. De forma a se adequarem à nova situação, as empresas de venda direta devem renovar constantemente seus produtos, enfatizando suas vantagens e sua exclusividade, e pesquisar novas formas de situações de vendas adaptadas às condições mutantes do mercado. Conforme GRACIOSO & NAJJAR (1997), as empresas de vendas diretas conhecem pouco sobre seus consumidores, por duas razões:

- a) o contato com os consumidores é feito exclusivamente pelos distribuidores independentes, que praticamente não transferem nenhuma informação à empresa sobre o consumidor;
- b) em geral, as empresas de venda direta fazem pouca pesquisa sobre o comportamento e as expectativas dos consumidores. Este processo de obtenção e interpretação de conhecimento sobre o comportamento do consumidor deve ser considerado relevante para as empresas, sistematizando os dados internos e realizando pesquisas de mercado.

Os autores ainda acrescentam que as empresas devem encontrar novas formas de recrutamento, treinamento e relacionamento com seus distribuidores, e dar apoio a seus

⁴² O fato é que nações e culturas diferentes possuem uma grande variedade de similaridades e diferenças óbvias. (Keillor & Hult, 1999)

distribuidores na transição para novos métodos de gestão, demonstração e comunicação entre empresa e o distribuidor, introduzindo novos processos para a transferência direta de dados entre computadores. Finalmente, deverão introduzir mudanças importantes nos sistemas de entrega dos produtos vendidos, para reduzir custos e otimizar o uso do tempo pelo distribuidor. Algumas empresas já terceirizam as entregas dos produtos, como forma de redução de custos e obtenção de uma maior eficiência nas características de mudanças ocorridas no mercado consumidor.

Muitas empresas estão começando a ver que a oportunidade que os grandes mercados emergentes representam irá demandar uma nova maneira de pensamento. O sucesso dessas empresas irá requerer muito mais do que simplesmente desenvolver uma sensibilidade cultural. Quanto mais se entender a natureza e essência desses mercados, mais as empresas terão que repensar e reconfigurar cada elemento de modelos de seus negócios. (PRAHALAD & LIEBERTHAL, 1998)

2.6. Relacionamento

Ao contrário da concorrência do mundo de negócios tradicionais, no Marketing de Rede não ocorrem segredos. Na verdade, é justamente o oposto – quanto mais se compartilha a experiência com os *downlines*, mais bem-sucedidos serão os negócios destes e, conseqüentemente, o da pessoa que os recrutou. A essência do Marketing de Rede é ajudar e ensinar pessoas.

Segundo a DOMUS (*texto F*, 1998),

A comunicação entre empresa e distribuidor (revendedor) se dá da seguinte forma:

- a) veículos próprios de comunicação com o canal de distribuição;
- b) materiais e campanhas para atrair e captar novos revendedores;
- c) materiais e campanhas para estimular vendas e produtividade;
- d) eventos / encontros com revendedores para motivá-los e conhecê-los;
- e) centrais de atendimento exclusivas;
- f) extranets: sites de negócios exclusivos;
- g) treinamento sobre atividades e,
- h) treinamento sobre os produtos.

A comunicação entre distribuidor e consumidor enfatiza:⁴³

a) foco no produto e serviços:

- ◆ Identificar as necessidades do consumidor;
- ◆ Ambientar a venda e;
- ◆ Apresentar promoções e novos produtos.

b) utilização de materiais para suporte e ambientação da venda:

- ◆ orientadores de consulta;
- ◆ catálogos, folhetos etc. e
- ◆ amostragem/demonstrações dos produtos.

Objetivo da comunicação entre empresa e consumidor:

- comunicação da marca / empresa / produtos:

- a) dar credibilidade ao distribuidor;
- b) dar credibilidade aos produtos;
- c) estimular conhecimento e intenção de compra;
- d) integrar a comunicação com o canal e deste com os consumidores;
- e) comunicar os produtos, a atividade e a própria empresa.

Quanto aos meios de comunicação entre empresa e consumidor (Anexo 7), se dá por meio de:

- a) anúncios sobre a empresa e seus produtos, e canal de distribuição;
- b) internet: sites institucionais;
- c) catálogos sobre produtos enviados para os revendedores e consumidor;
- d) envolvimento em ações sociais e ambientais⁴⁴;
- e) patrocínio de eventos culturais e esportivos⁴⁵.

⁴³ Os consumidores se beneficiam da venda direta utilizada no sistema de Marketing de Rede por causa da conveniência e serviço oferecido, incluindo demonstração pessoal e explanação dos produtos, entrega domiciliar, satisfação garantida. Além disso, este sistema de venda fornece um canal de distribuição para empresas com produtos distintos e inovadores, não disponíveis em lojas de varejo tradicional. (WFDSA, 1999)

⁴⁴ Atualmente, é considerado pelas empresas de Marketing de Rede/Venda Direta que uma boa imagem institucional ajuda a reforçar a imagem da marca e dos produtos vendidos. Sendo então, as empresas assumem uma *responsabilidade social* divulgando suas contribuições para o bem-estar coletivo. As contribuições vão desde o patrocínio esportivo, apoio às artes, à vida acadêmica, a grupos carentes, etc. (Gracioso & Najjar, 1997)

⁴⁵ As empresas de Marketing de Rede efetuam doações a eventos esportivos promovendo-os em seus veículos de comunicação. Esses atletas fornecem testemunhos sobre os benefícios dos produtos no seu desempenho atlético. Outras celebridades também são utilizadas pelas empresas para promoverem os produtos, incluindo atores, atrizes, autores, músicos, nutricionistas, cientistas, doutores e autoridades específicas em certos tópicos. (Moore, 1998)

Para que ocorra a inclusão de novos membros, o distribuidor tem como atividade o seguinte: identificar clientes; demonstrar produtos; distribuir produtos; e recrutar outros revendedores.

O Marketing de Rede é baseado em duplicação e requer patrocinar outras pessoas no negócio. Pelo patrocínio, cria-se um vínculo entre patrocinador e patrocinado, tornando-os parceiros de negócio. O patrocinador tem como responsabilidade treinar e apoiar⁴⁶, e para isto é fundamental saber a melhor forma de lidar com pessoas para obter sucesso neste negócio. *“O Marketing de Rede não é um negócio comum. A lógica matemática funciona e os produtos costumam ser excelentes, mas sua estrutura está toda baseada em relações humanas, parcerias, grupos de trabalho, eventos sociais e psicologia.”* (BUAIZ, 1998, p. 54)

Normalmente, o patrocinador investe tempo e dinheiro para ajudar os iniciantes a se desenvolverem, na intenção de colher os resultados deste investimento mais tarde, quando o mesmo atingir degraus mais altos na tabela de remuneração. O grande segredo do sistema de Marketing de Rede é fazer com que os rendimentos do líder sejam proporcionais aos rendimentos de seus distribuidores. Para que isso ocorra, o líder deve estar sempre disposto a ajudar os seus distribuidores a atuarem no negócio. Este, então, é considerado um grande aliado e conselheiro das práticas e experiências adquiridas, direcionando os iniciantes para a forma correta de fazer Marketing de Rede. *“Líder é a pessoa que participa ativamente das vendas e do recrutamento de novos distribuidores em seu grupo.”* (BUAIZ, 1998, p. 152)

Portanto, o Marketing de Rede é um negócio em que os relacionamentos são fundamentais. Deve-se esclarecer que patrocinar não é o mesmo que recrutar. O recrutamento é a forma de convencer as pessoas de assinarem o contrato com uma empresa de Marketing de Rede. Já patrocinar é o apoio constante fornecido pelo patrocinador após a assinatura do contrato, ou seja, o patrocinador é um professor/mentor que treina e fornece ferramentas necessárias para formar pessoas bem sucedidas neste negócio, proporcionando relacionamentos mais sólidos e duradouros. (BRAGA, 1998)

2.6.1. Recrutamento e Sistema de Treinamento

Os líderes de Marketing de Rede sabem que, dentre todas as ações necessárias ao sucesso, talvez a mais fácil seja recrutar pessoas, pois tendo uma empresa séria, bons produtos e argumentos consistentes, qualquer um pode recrutar dezenas de distribuidores. Porém, nem

⁴⁶ “Um líder do marketing de rede bem-sucedido é apenas uma pessoa que verdadeiramente se importa com o fato de que as pessoas que trabalham com ele também se tornem líderes.” (Marks, 1995, p. 27)

todas as pessoas mantêm o mesmo ritmo de crescimento, sobretudo no início do negócio, pela expectativa de ganharem dinheiro fácil sem muito esforço. Entretanto, o que irá determinar o sucesso no Marketing de Rede é a força de vontade, o compromisso de vencer as barreiras e a busca do perfil ideal de distribuidor.

Na busca do perfil ideal de um distribuidor a fazer parte de uma rede, YARNELL (1998) destaca que o fundamental no estabelecimento de um negócio de Marketing de Rede é a criação de uma “lista quente”. Essa lista possibilitará o contato do novo distribuidor com pessoas conhecidas e de seu relacionamento próximo, para expansão de sua rede (Anexo 8).

Ao escrever uma lista de nomes, relacionando todos os possíveis patrocinados, BUAIZ (1998) destaca que se deve dar preferência aos amigos, parentes, vizinhos e colegas de trabalho. E YARNELL (1998) vem acrescentar que o mais importante a considerar na seleção é o interesse que essas pessoas possam ter tanto na oportunidade de negócio, na renda extra quanto nos produtos e benefícios que estes proporcionem a elas.

MOORE (1998) acrescenta ainda as principais razões pelas quais as pessoas se interessam em fazer parte das empresas de Marketing de Rede e venda direta: ótimo meio de encontrar e se socializar com pessoas; negócio onde quanto mais se trabalha mais dinheiro se ganha; bom meio de suplementar a renda e fazer um dinheiro extra; independência e possibilidade de trabalhar quando desejar; meio de desenvolver um negócio a sua maneira; carreira de tempo integral; compra de produto com desconto.

Porém, a autora salienta que deva também considerar os motivos pelos quais as pessoas não desejam se tornar distribuidores quando são abordadas sobre a oportunidade: não gostam de vender ou consideram não serem bons para isso e indisponibilidade de tempo.

BLOCK (1996) classifica ainda as seguintes reações das pessoas ao rejeitarem o sistema quando são abordadas a fazerem parte deste: estarem interessadas, mas reagindo de forma neutra; não se importam em serem questionadas, mas não farão parte do sistema; rejeição moderada; rejeição acentuada, associando-se à perturbação, aborrecimento (serem molestados), ofensa e temor.

Observa-se também que antes de se tornarem distribuidores muitos eram consumidores dos produtos e, também, muitos dos que deixaram de atuar como distribuidores permanecem adquirindo e usando os produtos das empresas que eles representaram. Deve-se considerar a grande importância que o produto oferecido pelas empresas de Marketing de Rede possui na fase do recrutamento, pois os consumidores dos produtos podem tornar-se ativos no negócio, como distribuidores. Portanto, o produto pode ser aceito por uma pessoa que tenha rejeitado

fazer parte do negócio, mas jamais se conseguirá apresentar a oportunidade de negócio a alguém que tenha rejeitado o produto. (MOORE, 1998)

A autora demonstra o processo de recrutamento, ou seja, o processo do sistema de duplicação em ambas situações da seguinte forma:

- a) Identificar o indivíduo, ao qual será feita a apresentação sobre a empresa e sua oportunidade de negócio, resultando o seu cadastramento como distribuidor. O ciclo de duplicação ocorrerá quando este indivíduo realizar o mesmo processo (Figura 2.13).

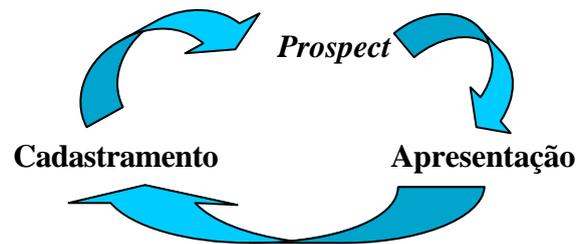


Figura 2.13 - Processo de oportunidade.

Fonte: Adaptado de MOORE, 1998.

- b) se o *prospect* não estiver interessado na oportunidade de negócio, a apresentação passa a ter foco no produto, e o elemento de envolvimento passa a ser a compra. O consumidor pode, certamente, recomendar outros consumidores. O ciclo para seu consumidor efetuar a compra de mais produtos inicia quando são oferecidos novos produtos (Figura 2.14).

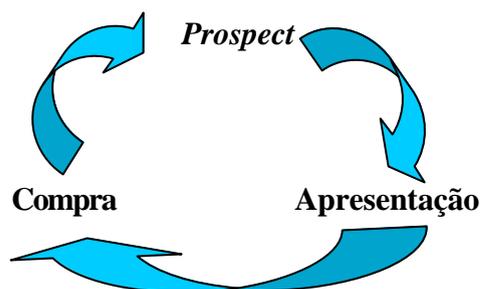


Figura 2.14 - Processo de produto.

Fonte: Adaptado de MOORE, 1998.

MOORE (1998) acrescenta ainda três passos fundamentais para o sistema de duplicação, incluindo o seu propósito e conteúdo dos instrumentos associados a cada elemento.

. *Primeiro passo: instrumentos de prospecting*

O propósito desse passo é comunicar o poder e a credibilidade do Marketing de Rede. Muitas empresas omitem esse passo achando que a força da história da empresa ou de seus produtos torne esse procedimento desnecessário. Mas um *prospect* jamais construirá realmente o negócio se não tiver sido estabelecida uma confiança no sistema. Para obter tal confiança, devem ser incluídas informações que dêem suporte à empresa, como estatísticas da Associação de Vendas Diretas ou artigos comentando sobre a viabilidade do Marketing de Rede. Podem ser incluídos, também, testemunhos de distribuidores que obtiveram sucesso: o que eles ganharam, tanto em material quanto pessoalmente, com o resultado de seus negócios. Uma vez que o *prospect* concorde que o sistema é viável para ele, este passa a estar preparado para conhecer a empresa por meio de uma apresentação.

. *Segundo passo: instrumentos de apresentação*

Neste passo o *prospect* investiga maiores detalhes sobre a empresa, assegurando-se que esta possua todos os componentes para o sucesso de um negócio. Uma apresentação deve incluir os seguintes itens (considerando também que esta seja bastante pessoal): Marketing de Rede (produzir uma afirmação sobre o sistema); Empresa (discutir a história, a situação, oportunidades e gerenciamento) e Produto (discutir a industrialização do produto, as diferentes linhas de produtos, a tecnologia usada na criação, a pesquisa utilizada para dar suporte no seu uso e testemunhos de uso); Plano de Compensação (produzir uma visão do plano de compensação baseado tanto na venda a varejo como na construção do negócio); Suporte (identificar as reuniões e treinamentos disponíveis, e algumas ferramentas da empresa disponíveis para a construção do negócio, como folhetos (brochuras), kits de patrocínio (pasta de negócios), e amostras); Testemunhos (compartilhar o sucesso de outros) e Ação (desafiar o *prospect* a tomar uma decisão).

. *Terceiro passo: instrumentos de cadastramento*

Este processo inclui a entrega da pasta de negócios (o kit inicial – *Starter Kit*). O kit dá a garantia de que o novo distribuidor tenha tomado a decisão de fazer parte do negócio. Neste deve incluir: os primeiros passos recomendados a um novo distribuidor e seus procedimentos; o catálogo de produtos da empresa; o plano de compensação da empresa; os procedimentos e políticas da empresa; formulários necessários que o novo distribuidor necessita para encomendar os produtos, cadastrar outros distribuidores, e outros materiais para desenvolver o negócio.

Um dos fatores de importância a considerar nestes contatos é o poder de convencer estas pessoas a aceitarem uma explicação sobre o funcionamento do negócio. A melhor forma de

apresentação, conforme YARNELL (1998), é realizar um convite para uma reunião e apresentar a oportunidade de negócio, incluindo o plano de compensação de vendas, utilizando os materiais de apoio oferecidos pelas empresas, como: fitas de vídeo⁴⁷ (que podem conter imagens da empresa e seus produtos) e manual de apresentação. É nesta fase que ocorre o recrutamento, onde o distribuidor convida o *prospect* (cliente em perspectiva) a fazer parte do negócio. Este tipo de reunião é chamada “reunião fechada”, onde o distribuidor convida um ascendente (linha ascendente) para apresentar a oportunidade de negócio em sua casa, até o momento que este se sinta seguro o suficiente para realizar pessoalmente tal apresentação. De acordo com BUAIZ (1998, p. 123),

No Marketing de Rede, seu patrocinador direto e as demais pessoas que compõem sua linha ascendente têm o papel fundamental de orientá-lo no curso das atividades. Crescer um grupo e obter sucesso sem este apoio é possível, porém é o mesmo que aventurar-se em qualquer negócio sem o conhecimento técnico de especialistas.

É válido também considerar uma definição de metas pessoais, pois não adianta apenas realizar uma lista de contatos se não forem estipuladas metas individuais de curto, médio e longo prazo como estímulo. “A meta existe para ser alcançada com a dose certa de esforço. É uma forma inteligente de organizar o *seu* trabalho de maneira que você caminhe em direção ao *seu* objetivo com mais eficiência.” (BUAIZ, 1998, p. 63)

Além das etapas de recrutamento e definição de metas, o distribuidor tem ainda a possibilidade de participar dos eventos patrocinados pelas empresas de Marketing de Rede, onde ocorre o encontro da força de vendas (distribuidores/prospects) e as pessoas da empresa. O objetivo é fazer que todos se sintam como parte de algo “grande”, pois quando um evento especial proporcionado pela empresa de Marketing de Rede é bem planejado e executado, resulta numa grande motivação aos distribuidores para que estes recrutem e recrutem cada vez mais outras pessoas. Segundo MOORE (1998), um bom evento especial é composto de: Reconhecimento: (as pessoas que obtiveram sucesso são reconhecidas publicamente); Motivação (ter alguém que ofereça inspiração ao grupo de pessoas presentes); Educação (oferecer informações aos distribuidores para que estes possam colocar em prática no desenvolvimento de seu negócio); Declarações (é o lugar perfeito para introduzir novos produtos e serviços, causando impacto nas pessoas); Focar atenção nos dois itens oferecidos

⁴⁷ “As fitas de áudio e vídeo são ferramentas muito utilizadas no Marketing de Rede, tanto para auxiliar no patrocínio quanto para treinar novos distribuidores. Normalmente, são depoimentos de pessoas que já alcançaram níveis de expressão neste negócio, palestras gravadas em seminários e convenções para transmitir experiências e motivação aos associados” (Buaiz, 1998, p. 152)

pela empresa ou seja, no produto e na oportunidade de negócio; Comentários de experiências pessoais (distribuidores de sucesso dividem suas experiências e como a oportunidade do negócio mudou suas vidas).

A seguir, MOORE (1998) demonstra alguns eventos de maior importância que são realizados pelas empresas e seus integrantes, o propósito de cada um, e o que os torna especial ao sistema de Marketing de Rede.

. **Lançamento inicial** - ocorre a informação aos distribuidores potenciais sobre a missão, visão, produtos e o plano de compensação das empresas que estão se iniciando no sistema de Marketing de Rede.

. **Eventos regionais** - são usados para treinamentos, promoções ou recrutamentos. Podem ser combinados com a força de vendas e líderes da região e os VIPs da empresa.

. **Reuniões de oportunidade (de negócios)** - Em geral essas reuniões são sustentadas pelos distribuidores para recrutar novos *prospects*, podendo também ocorrer o suporte da empresa (suporte audiovisual para a apresentação). Normalmente se refere à apresentação do negócio e são incluídos itens expondo a oportunidade do negócio. Essas reuniões incluem a apresentação dos seguintes itens: A empresa (sua história e posse-*ownership*); Os produtos (o que os tornam únicos, a procura pelo tipo de produto, o tamanho do mercado para esses produtos e testemunhos de sua eficiência); O plano de compensação (uma visão do ganho do distribuidor pelas vendas, treinamento e recrutamento); As pessoas (distribuidores que contam suas histórias de sucesso e as mudanças em suas vidas) e Motivação (uma sessão onde alguém destaca os benefícios do sistema e como fazer parte deles).

. **Treinamento de liderança** - Uma vez que o distribuidor é promovido a posições de liderança (níveis de qualificação⁴⁸) é de interesse da empresa oferecer treinamento para esses líderes. O propósito é educá-los como modelos, assegurando a transmissão da cultura e duplicando a mensagem da empresa.

. **Convenção anual** - Vem a ser a maior produção realizada pela empresa, podendo ser nacional ou internacional. Segundo (BUAIZ, 1998, p. 150),

(...) têm por objetivo integrar e motivar os grupos, transmitindo aos distribuidores iniciantes a experiência dos principais líderes. São palestras, depoimentos e apresentações em vídeo, que demonstram a força do Marketing de Rede. Eventos que costumam marcar o surgimento de grandes lideranças.

⁴⁸ “Nível alcançado pelo distribuidor, após serem aplicadas todas as regras e cálculos determinados pelo plano de compensação da empresa. É a qualificação que determina o percentual de ganhos e os descontos que o distribuidor deverá receber.” (Buaiz, 1998, p. 156)

. **Eventos de liderança executiva** - Reunião de líderes e executivos da empresa para discutirem os planos futuros da empresa e obter retorno dos distribuidores líderes sobre o que esteja ocorrendo no campo de trabalho.

Além do mútuo relacionamento entre os participantes, o sistema de treinamento é primordial para manutenção da atividade da rede (NERY, 1998, p. 10),

O propósito dos Sistemas de Treinamento adotados pela empresas de Marketing de Rede é a criação de um padrão que caracterize a empresa, que oriente o profissional sobre o que é importante para que cada um deles atinja seus objetivos (desenvolvimento pessoal, ascensão financeira e social) como o negócio que desenvolve.

Para BUAIZ (1998, p. 158), o sistema de treinamento envolve um “conjunto de materiais e eventos produzidos para ensinar e motivar todos os associados da mesma forma, agilizando o trabalho e formando uma filosofia única de atuação.”

2.7. Fatores de Venda / Distribuição do Produto

Vale ressaltar que para ocorrer uma boa aceitação do produto no mercado consumidor a empresa deve compreender as necessidades dos consumidores, oferecendo-lhes benefícios tanto na qualidade do produto quanto nos serviços prestados. Por esses motivos, as empresas de Marketing de Rede procuram trabalhar com bens consumíveis, de forma que os benefícios do produto sejam tão evidentes e procurados que a compra aconteça espontaneamente, vindo assim facilitar a venda a seus distribuidores independentes⁴⁹.

2.7.1. O consumidor

Na década de 1980, a concorrência se baseava na qualidade do produto e serviço. Atualmente, a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada para o sucesso. Está sendo utilizada uma forma de manter um diálogo com os clientes, resultando em um melhor conhecimento de suas necessidades e como atendê-las.

Dentre as formas de real parceria, alianças estratégicas e, *joint ventures*, para o estabelecimento cooperativo de longo prazo, WEBSTER (1992) cita que “(...) têm-se as organizações em rede ou ‘*networks*’, que são estruturas corporativas que resultam de

⁴⁹ Os distribuidores independentes (denominação utilizada no Marketing de Rede) podem ser considerados como *representantes de vendas autônomos*. Churchill & Peter (2000) denomina estes como força de vendas contratada, indireta ou independente, atuam como contratados independentes e recebem por comissão.

múltiplos relacionamentos, parcerias e alianças estratégicas.” (apud Pipkin 1997, p.2). Atualmente, ocorre uma maior complexidade de funções, sendo cada vez mais necessária a utilização do conceito de alianças onde se trabalha de forma associada ou cooperativada com outras empresas (CASAROTTO, 1998) ou, no caso do Marketing de Rede, onde as funções de relacionamento com os clientes são expandidas pelos “distribuidores independentes”⁵⁰.

O tratamento com o cliente pode realizar-se por dois tipos principais de canais de comunicação, pessoais e impessoais. No primeiro, duas ou mais pessoas comunicam-se diretamente, face a face, permitindo um contato direto e pronto *feedback*^{51 52}. Este canal de comunicação (Anexo 7), pode dar-se por contato da empresa (por meio do distribuidor) direto com o consumidor no mercado-alvo, que se utilizam da influência “boca a boca”. Já o canal de comunicação impessoal (Figura 2.4) é a transmissão de mensagens sem contato pessoal ou *feedback* por meio da mídia⁵³. (KOTLER, 1998)

No canal de comunicação impessoal ou no marketing tradicional, a propaganda é um fator essencial para o sucesso das vendas⁵⁴. Contudo, os esquemas tradicionais de propaganda não se aplicam ao Marketing de Rede porque, levando em conta a percentagem do universo de consumidores trabalhada pelos distribuidores, a propaganda maciça torna-se dispendiosa, pois deve-se atingir os segmentos de interesse com o mínimo de desperdício. Outra razão é que no marketing tradicional a propaganda é individualizada, divulgando as vantagens de produtos específicos. Como no Marketing de Rede os distribuidores trabalham com dezenas ou centenas de produtos ao mesmo tempo, ao invés das vantagens de um produto em particular, o objetivo das empresas de Marketing de Rede é promover a imagem da empresa e a figura do distribuidor, que assume um papel-chave no processo de vendas. (GRACIOSO & NAJJAR, 1997).

Os autores ainda acrescentam que o alto custo de veiculação de anúncios em revistas, ou comerciais de televisão, só se justifica quando a cobertura de veiculação, às vezes direcionada a milhões de famílias, pode acarretar em um aproveitamento pelos distribuidores. De acordo com GRACIOSO & NAJJAR (1997, p. 77),

⁵⁰ Sem vínculo empregatício com a empresa. Denominação dada ao distribuidor de produtos no Marketing de Rede. (Marks, 1995)

⁵¹ *Feedback*. Retorno de informação sobre um produto ou serviço ao supridor. (Churchill & Peter, 2000)

⁵² “Uma grande vantagem da venda pessoal é que a fonte – o vendedor - pode receber *feedback* imediato do receptor.” (McCarthy, 1997, p. 233).

⁵³ Canais de comunicação impessoal que incluem a mídia impressa (jornais, revistas, mala direta), a mídia eletrônica (rádio, televisão), a mídia de display (outdoors, cartazes e pôsteres) e a on-line via computador. (Kotler, 1998)

⁵⁴ “A propaganda atua na mente das pessoas, cria atitudes favoráveis aos produtos anunciados e predispõe à compra.” (Gracioso & Najjar, 1997, p. 76)

(...) dado seu custo elevado, a propaganda só se justifica quando há diferenças qualitativas, ou outras vantagens que sejam relevantes para o nosso consumidor. (...) o objetivo da propaganda consiste em estabelecer, na mente do comprador em potencial, uma diferença, ou razão, pela qual ele (ela) deva dar preferência aos produtos e à nossa marca.

De acordo com FOUNIER, DOBSCHA & MICK (1997), a verdadeira intimidade com o consumidor – parte importante do sucesso, retribuindo relacionamento – requer um profundo conhecimento do contexto no qual os produtos ou serviços são usados pelos consumidores no dia-a-dia. Isso requer uma percepção compreensiva do comportamento do consumidor.

Por muitos anos, as empresas assumiram que se o consumidor não se queixa ou se ele relatava nas pesquisas que estava satisfeito, então ele iria permanecer com a empresa para sempre. Contudo, com o crescimento da concorrência e crescente foco em descontos e negociações, os consumidores não são mais fiéis como costumavam ser. (McEACHERN, 1998)

Existem quatro passos para o programa de marketing um-a-um, identificar os consumidores, diferenciá-los, interagir com eles e customizar os produtos e serviços de forma a adequar às necessidades individuais de cada consumidor.⁵⁵

. **Identificando os consumidores** - A empresa deve estar apta em contatar um número de consumidores diretos, ou uma porção substancial de seus consumidores valiosos, para conhecer, em detalhes, os seus hábitos, preferências etc.

. **Diferenciando os consumidores** - Estes representam níveis diferentes de valor e possuem necessidades diferenciadas. Uma vez identificados e diferenciados, serão focados os esforços em obter vantagem com consumidores de valor, e, também, ajuda na decisão da estratégia mais apropriada para o negócio.

. **Interagindo com os consumidores** - A eficiência aumenta por meio de informação relevante, suprimindo também as necessidades do consumidor ou uma descrição mais exata do valor de um cliente. Cada interação com o consumidor deve estar interligada ao contexto de todas as interações anteriores deste consumidor.

. **Customizando o comportamento da empresa** - Para firmar um relacionamento com um consumidor, a empresa deve ajustar alguns aspectos de seu comportamento às necessidades individuais do consumidor. A expedição final da produção ou serviço tem de

⁵⁵ Peppers, Don; Rogers, Martha & Dorf, B. Is your Company Ready for One-to-One Marketing? Harvard Business Review. January-February 1999. Reprint Number 99107.

estar apta a tratar um consumidor em particular, baseado no que foi aprendido pelos vendedores, pelo marketing, ou outro departamento, sobre este consumidor.

Os quatro passos de implementação sobrepõem consideravelmente. Todavia, são incompletos na ordem de aumentar complexidade e benefícios para uma empresa. Os dois primeiros passos, identificar e diferenciar consumidores, são “análises” internas, ao passo que, interagindo com os consumidores e customizando produtos e serviços, são passos de “ação” externa, visíveis ao consumidor. Partindo dessa perspectiva, os quatro passos podem ser usados como uma lista de consulta geral para guiar os esforços da empresa em implementar um programa de marketing um-a-um⁵⁶.

2.7.2. O produto / Oportunidade de negócio

No Marketing de Rede o distribuidor possui tanto o produto (bens consumíveis) quanto a oportunidade de negócio (fazer parte do negócio/serviço) a oferecer ao cliente⁵⁷. Questiona-se então se no contato com o cliente o distribuidor deve conduzir com o produto ou com a oportunidade para atrair novas pessoas ao negócio. MOORE (1998) ressalta que a empresa deve estar vigilante em manter um equilíbrio de ênfase em ambos, nos produtos e na oportunidade de negócio, pois se a ênfase é dada estritamente ao produto possivelmente não ocorrerá a expansão do negócio. E se a ênfase é dada somente à oportunidade de negócio, sem criar uma demanda ao produto, as chances de um sucesso prolongado da empresa são mínimas. A melhor abordagem, então, é manter um equilíbrio entre os dois, respeitando os recursos de venda de cada um. Portanto, a empresa não terá a venda de produtos sem distribuidores (expansão da oportunidade de negócio), e esta também não manterá os distribuidores sem excelentes produtos.

MOORE (1998) acrescenta ainda que para uma empresa de Marketing de Rede obter sucesso, o produto ou serviço deve ser consumível. Bens duráveis, como sistema de filtro de água, requerem maior conhecimento técnico por parte do distribuidor, e este, dificilmente, conseguirá refazer um pedido com o consumidor, tendo a necessidade de sempre se lançar a novos consumidores. A melhor escolha, então, vem a ser produtos destinados a cuidados pessoais (cuidados da pele, produtos de maquiagem e beleza etc.); produtos destinados ao

⁵⁶ **Peppers, D.; Rogers, M. & Dorf, B.** Is your Company ready for One-to-One Marketing?. Harvard Business Review. January-February 1999. Reprint Number 99107.

⁵⁷ “**Produto** é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. (...) **Serviços** são produtos que consistem em atividades, benefícios ou satisfações que são ofertadas para venda, (...)”. (**Kotler & Armstrong**, 1998, p. 190)

cuidado do lar (produtos de limpeza em geral, detergentes, velas); suplementos nutricionais e alimentares (vitaminas, manutenção e perda de peso, farmacêuticos, produtos para saúde e aptidão física); lazer e educação; ou serviços telefônicos de longa distância

Conforme pesquisa da DOMUS (*texto E*), onde foram analisadas onze empresas brasileiras de venda direta (incluindo as do sistema multinível), associadas, comparando os segmentos de produtos no Brasil e EUA no ano de 1998, do total de US\$ 22 bilhões de vendas no mercado americano, o segmento Cuidados do Lar representou 32,2% das vendas diretas e Cuidados Pessoais com 25,9% (Tabela 2.5 e Figura 2.15). Já as vendas brasileiras encontram-se, preponderantemente, no segmento de Cuidados Pessoais (79,26 %), demonstrando ainda um nicho pouco explorado nos outros segmentos (Tabela 2.5 e Figura 2.16).

Tabela 2.5 - Vendas por segmento - 1998.

Segmento	EUA	Brasil
Cuidados do lar	32,20%	17,54%
Cuidados pessoais	25,90%	79,26%
Serviços e outros	18,20%	2,91%
Complementos nutricionais e alimentares	17,90%	0,06%
Lazer e educação	5,80%	0,24%

Fonte: DOMUS (texto E) – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 10)

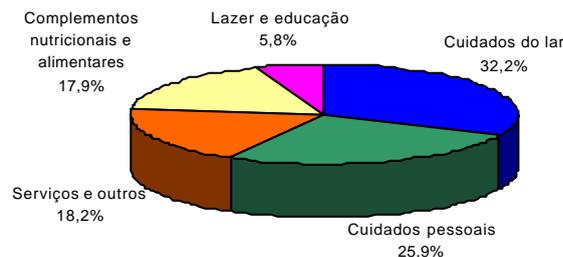


Figura 2.15 - Vendas brutas por segmento nos EUA - 1998.

Fonte: DOMUS (texto E) – (Pesquisa KPMG, 2000, p. 10)

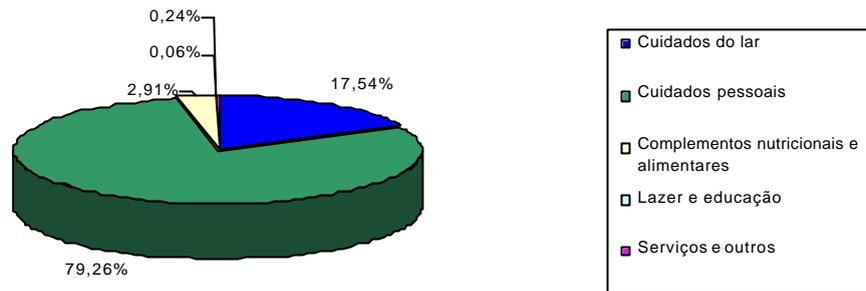


Figura 2.16 - Vendas brutas por segmento no Brasil-1998

Fonte: DOMUS (texto E) – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 10)

Em 1999 permaneceu esta tendência, onde as vendas brutas por segmento não sofreram variações significativas no primeiro e segundo trimestres de 1999, conforme Tabela 2.6.

Tabela 2.6 - Vendas por segmento - 1999.

Segmento	1998	1999	
		1o tri	2o tri
Cuidados do lar	17,54%	18,61%	16,05%
Cuidados pessoais	79,26%	77,69%	80,17%
Serviços e outros	2,91%	3,40%	3,60%
Complementos nutricionais e alimentares	0,06%	0,06%	0,10%
Lazer e educação	0,24%	0,23%	0,08%

Fonte: DOMUS (texto E) – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 11)

Verificando a evolução das vendas brutas brasileiras entre 1998 e 1999, nota-se um pequeno aumento entre o segundo trimestre/1998 e segundo trimestre/1999, ou seja, 8,78% (Figura 2.17).

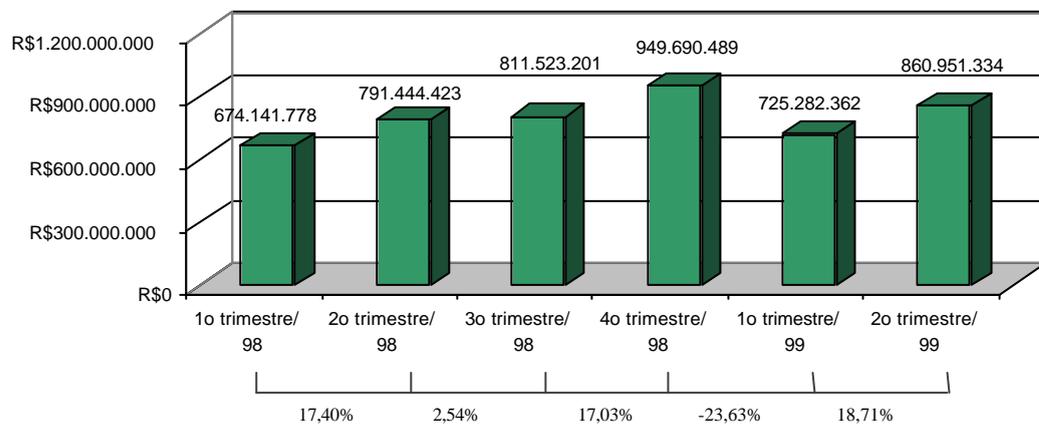


Figura 2.17 - Evolução trimestral das vendas brutas.

Fonte: DOMUS (texto E) – Pesquisa KPMG, 1999, p. 11)

Conforme a pesquisa da DOMUS (1999), o segmento de Cuidados Pessoais representou, em 1998, 72,06% das vendas unitárias totais, não sofrendo variações significativas no primeiro semestre de 1999 (Figura 2.18).

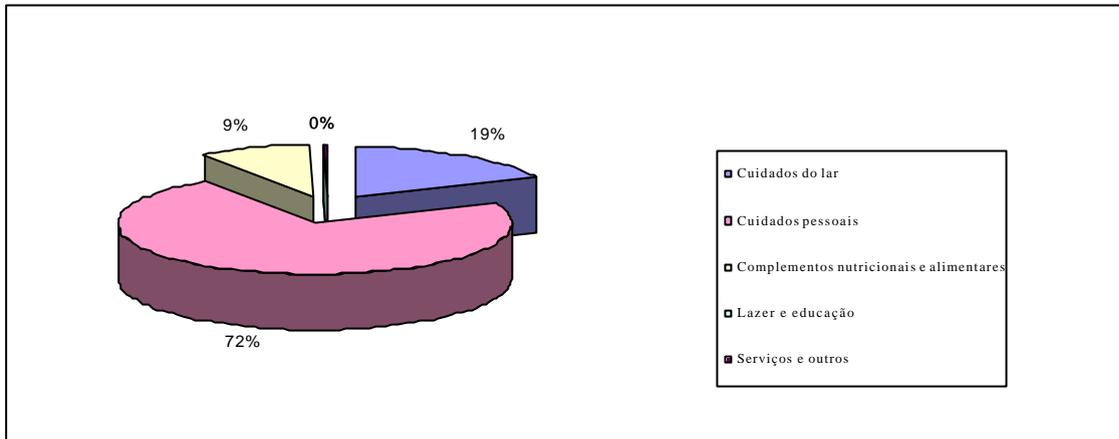


Figura 2.18 - Vendas brutas em itens por segmento no Brasil – 1998.
Fonte: DOMUS (texto E) – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 12)

Tabela 2.7 - Vendas em itens.

Segmento	1998	1999	
		1o tri	2o tri
Cuidados do lar	18,62%	20,29%	19,00%
Cuidados pessoais	72,06%	70,48%	72,65%
Serviços e outros	9,06%	8,96%	8,12%
Complementos nutricionais e alimentares	0,05%	0,07%	0,06%
Lazer e educação	0,21%	0,20%	0,16%

Fonte: DOMUS (texto E) – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 12)

A evolução de vendas em itens, entre o segundo trimestre/1998 e segundo trimestre/1999, demonstrou um aumento de 18,92%, (Figura 2.7 e Figura 2.19).

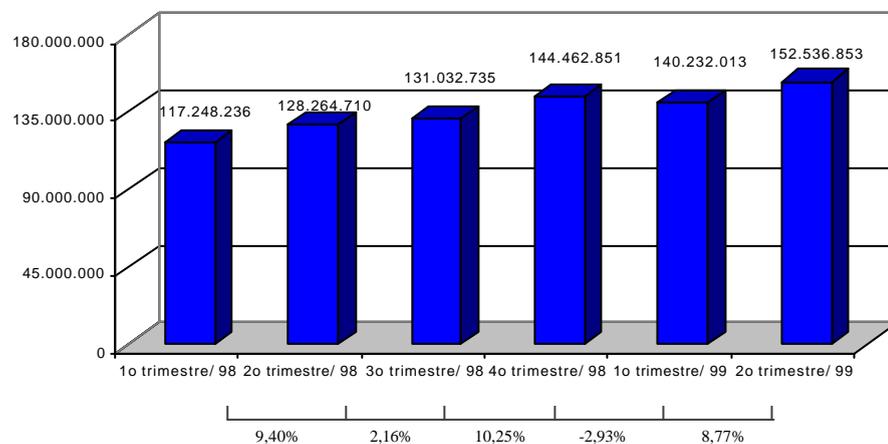


Figura 2.19 - Evolução trimestral de itens vendidos.
Fonte: DOMUS (texto E) – Pesquisa KPMG, 1999, p. 13)

A pesquisa ainda apresenta dados quanto ao número de vendas por região no Brasil (Anexo 9).

MOORE (1998) ainda acrescenta que um dos grandes benefícios na escolha destes produtos é o aspecto de “pessoa-a-pessoa”: a habilidade de demonstrar e dar testemunhos sobre os benefícios dos produtos. Por essa razão, produtos exclusivos e únicos se dão bem nas empresas de Marketing de Rede. Ter uma patente também é uma ótima evidência nas vendas, pois assegura aos distribuidores e consumidores de que o produto não possa ser copiado, oferecendo proteção de que outras empresas dupliquem o produto e o vendam a um preço menor para abordar consumidores potenciais.

Outro fator a ser considerado no produto é a sua lucratividade. Para os produtos serem considerados viáveis no Marketing de Rede, a margem de lucro deve ser alta. Deve ter uma margem para cobrir as despesas do plano de marketing (plano de compensação), adicionado aos programas de incentivo e reconhecimento, ofertas especiais, o preço do produto no varejo, a distribuição e despesas eventuais. Os serviços oferecidos pelo Marketing de Rede também necessitam de uma margem satisfatória para sustentar o plano de compensação dos distribuidores. Geralmente, as empresas relacionam o desembolso do plano de compensação à lucratividade (rentabilidade) do produto. (MOORE, 1998)

2.7.3. Venda / Distribuição

Além do sistema, do excelente produto e do plano de compensação, as empresas de Marketing de Rede devem também se preocupar com os aspectos pessoais de distribuição, desenvolvendo uma grande organização⁵⁸ de vendas e criando uma forte ligação de relacionamentos entre empresa, distribuidor e consumidor, de forma a atrair e manter as pessoas. De acordo com CHURCHILL & PETER (2000, p. 378),

Ao selecionar canais de distribuição, os profissionais de marketing precisam considerar as principais maneiras de atingir os mercados-alvo. Manter a orientação de criar valor para o cliente é importante nas decisões de canais, (...) os profissionais de marketing devem selecionar canais que propiciem valor, oferecendo produtos quando, onde e como os clientes querem comprá-los.

Conforme KOTLER & ARMSTRONG (1998, p. 271) canal de distribuição vem a ser “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional.”

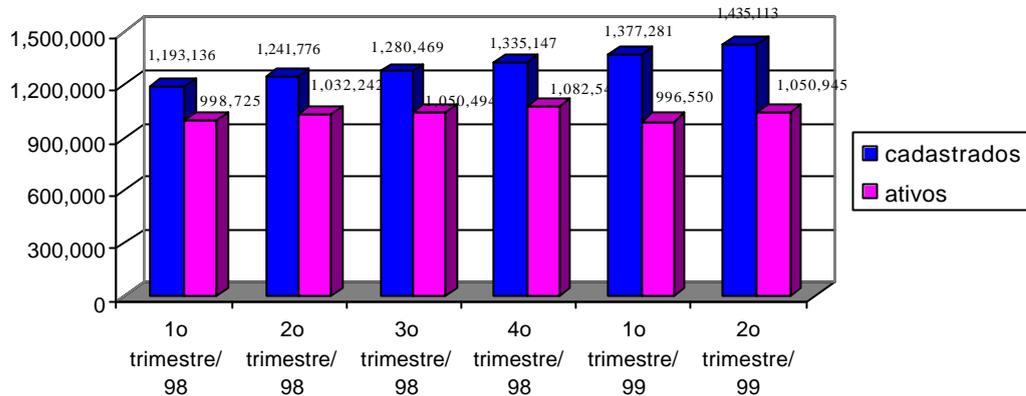
⁵⁸ “Rede”. (Buaiz, 1998, p. 154)

Então, o fornecedor deve decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo. As escolhas podem ser vender os bens diretamente ou vendê-los por meio de intermediários. “Ao decidir por adotar um intermediário, o produtor deve vê-lo tanto como cliente quanto parceiro. O produtor precisa compreender suas necessidades, objetivos e operações e deve oferecer condições comerciais e apoio que despertem o entusiasmo e a fidelidade do intermediário.” (KOTLER, 1999, p. 111) Esta condição pode ser então aplicada aos distribuidores do Marketing de Rede, pois estes são considerados parceiros da empresa, onde a mesma lhes fornece diversas ferramentas que possam ajudar no sucesso de ambos.

“O varejo sem loja permite, ainda, que os consumidores comprem produtos inexistentes em sua cidade e a qualquer momento que desejem.” (CHURCHILL & PETER, 2000, p. 427). KOTLER (1999) confirma esta tendência acrescentando que hoje os consumidores podem comprar, sem sair de casa, roupas, aparelhos eletrônicos, eletrodomésticos, cosméticos e inúmeros outros artigos por meio de seis canais: catálogo; mala direta; ofertas descritas em revistas, jornais, rádios ou TV; programas de compra pela TV; telemarketing e internet. “As vendas feitas nas lojas têm crescido apenas 2 por cento ao ano, ao passo que alguns canais voltados para compras em casa estão crescendo em um índice de dois dígitos.” (KOTLER, 1999, p. 135)

CHURCHILL & PETERS (2000) acrescentam que o uso de distribuidores independentes apresenta vantagens em muitas situações. Primeiro, porque permite às empresas a possibilidade de montar rapidamente sua força de vendas; segundo, as empresas que atuam em outros países podem beneficiar-se do conhecimento dos representantes locais sobre a cultura do país. Entretanto, as empresas possuem menos controle sobre o desempenho de cada vendedor.

Conforme pesquisa realizada pela KPMG (Figura 2.20 e Tabela 2.8), com onze empresas de venda direta que atuam no Brasil (incluindo as de Marketing de Rede), associadas à DOMUS, “o número de representantes ativo (força de vendas que contribuiu efetivamente na venda de produtos) sobre o número de cadastrados manteve-se na faixa de 82,45% em 1998, ocorrendo um pequeno decréscimo em 1999 (72,80% no primeiro semestre de 1999)”. (DOMUS-texto E, 1999, p. 17)



Ressalva: No 1o e 2o trimestre de 98 e 2o de 99, apenas 9 empresas informaram; enquanto que no restante, apenas 10 empresas.

Figura 2.20 - Forças de vendas.

Fonte: DOMUS (texto E) – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 17)

Tabela 2.8. Variação percentual de representantes ativos.

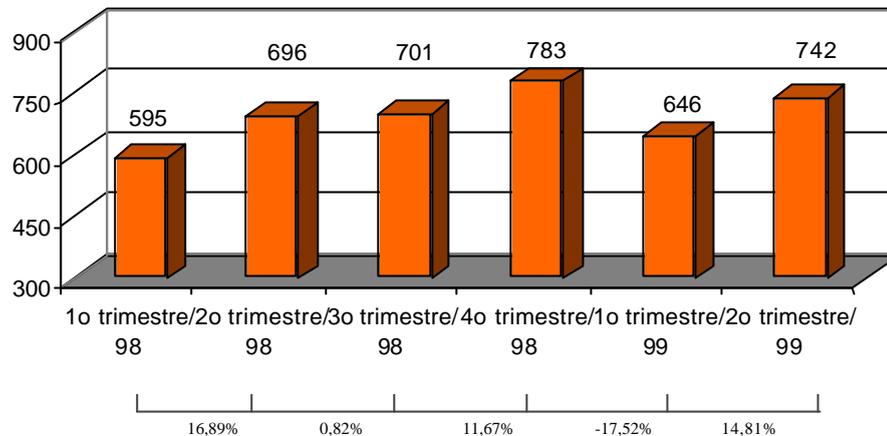
Trimestres	Variação % de representantes ativos
2o/98 e 1o/98	3,36%
3o/98 e 2o/98	1,77%
4o/98 e 3o/98	3,05%
1o/99 e 4o/98	-7,94%
2o/99 e 1o/99	5,46%

Fonte: DOMUS (texto E) – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 17)

Segundo a DOMUS (1999, p. 18),

A força de vendas do mercado brasileiro representa cerca de 11% do estimado do mercado americano em 1998, porém analisando a contribuição anual por representante nacional com os EUA e com o mercado global, verificamos que a produtividade brasileira está além das expectativas.

A Figura 2.21 e a Tabela 2.9 apresentam a evolução das vendas por representante e média do ano 1998 por representante, respectivamente.



Ressalva: No 1o e 2o trimestre de 98 e 2o de 99, apenas 9 empresas participaram; enquanto que no restante, apenas 10 empresas.

Figura 2.21 - Evolução das vendas por representante (R\$/ representante).

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 18)

Tabela 2.9 - Média em 1998 das vendas por representante.

Global	US\$ 2.287
EUA	US\$ 2.389
Brasil	R\$2.775

Fonte: DOMUS (texto E) – Pesquisa KPMG, 1999, p. 18

A pesquisa ainda apresenta dados dos representantes cadastrados e ativos por região no Brasil (Anexo 10 – A, B & C).

Algumas empresas usam a venda direta, onde ocorre a contratação de grupos de indivíduos para gerenciar as vendas e com responsabilidade pelo crescimento das vendas em uma área geográfica específica, chamados de *Gerente de vendas regional*, de *distrito* ou de *divisão*. Esses gerentes trabalham diretamente com os distribuidores independentes. A vantagem dessa estrutura é que ela permite à empresa um monitoramento mais próximo à força de vendas, dando-lhes treinamento, suporte nas vendas e segurança aos distribuidores quando estes necessitam de ajuda. (MOORE, 1998)

Quanto a esta característica do suporte dado pela empresa, a autora acrescenta que os distribuidores possuem grande expectativa na área de serviço ao consumidor, pois, se os pedidos não forem abastecidos e expedidos apropriadamente, sérias conseqüências podem ocorrer na atividade com os consumidores. Considera-se que a entrega do produto ao consumidor em três a cinco dias seja aceitável; em dois ou três dias é uma vantagem

competitiva. Uma vez que seja feito o pedido e o crédito de pagamento verificado, a remessa deve ser expedida. A forma de remessa utilizada pelas empresas de Marketing de Rede em geral são feitas por meio dos serviços postais do correio, aéreo ou empresas de transporte de carga. (MOORE, 1998)

2.7.4. Internet

A conveniência da distribuição dos produtos também pode ser aumentada por meio das telecomunicações, como *voice mail*, correio e comércio eletrônico. Nos sites das empresas de Marketing de Rede/Venda Direta, por exemplo, o consumidor pode ver fotos dos produtos, ler detalhes sobre suas características e usos e realizar as compras pela Internet, pagando o mesmo preço que o praticado pelos revendedores.

Para CHURCHILL & PETER (2000),

Os sites da Web também são um meio de comunicação com clientes existentes e potenciais, uma vez que as organizações podem fornecer informações sobre si mesmas e seus produtos, cultivar relacionamentos comerciais de longo prazo e oferecer produtos para venda.

Conforme POE (1995; 1997-B), as empresas de Marketing de Rede, desde seu início há 60 anos, passaram por três fases distintas, estando atualmente na sua quarta fase de evolução. O autor designa as fases como primeira, segunda, terceira e quarta “ondas”.

Primeira onda – iniciou em 1941, quando um químico chamado Carl Rehnberg introduziu o primeiro sistema de compensação multinível em sua empresa, Nutrilite Products Inc. (atualmente uma divisão da empresa Amway). Nesta fase, ocorreu grande competição entre as empresas legítimas de Marketing de Rede e os esquemas de pirâmides. Seu término se deu em 1979 quando a Associação Federal de Comércio (*Federal Trade Commission*) regularizou o Marketing de Rede como um negócio legítimo.

Segunda onda (1980 – 1989) – ocorreu a introdução da tecnologia do computador, facilitando o rastreamento do complexo fluxo de comissões (bonificações/pagamentos) das redes no sistema de multinível. Em 1980, ocorreu uma explosão do Marketing de Rede tanto em empresas aderindo ao sistema como a entrada de milhões de pessoas na força de vendas.

Terceira onda (1990 – 1999) ⁵⁹– inicia-se uma nova geração na direção das empresas, o uso de computadores, estratégias sofisticadas de gerenciamento e sistemas de telecomunicações, vídeos e audiotapes, facilitando o gerenciamento das redes e automatização do processo de recrutamento. Os distribuidores passam a ter a possibilidade de efetuar pedidos por telefone, usando o do sistema de ligação gratuita 0800.

A **quarta onda** surge a partir do ano 2000 nesta fase, a empresa proporciona oportunidades de crescimento abrindo mercados externos aos distribuidores. Os distribuidores passam a construir sua “rede” de distribuidores (*downlines*) por meio de *websites* e correio eletrônico da internet. Centenas de empresas passam a distribuir seus produtos por meio daquelas de Marketing de Rede, utilizando-se do comércio eletrônico (*e-commerce*). Como exemplo, a IBM está comercializando programas de treinamento para internet através da *Big Planet*, uma divisão da Nu Skin International. E a Amway, comercializa carros para a GM, Chrysler e Ford, e serviços de longa-distância para MCI, através do sistema de distribuição *Quixtar*.

Segundo CHURCHILL & PETER (2000), tudo é possível

Graças aos avanços na tecnologia da informação, os profissionais de marketing estão ligados mais intimamente do que nunca a seus fornecedores e clientes no mundo todo. Tais mudanças são providenciais para os profissionais de marketing que dependem cada vez mais de clientes em outros países para aumentar suas vendas.

Retornando ao ano de 1996, as empresas de Marketing de Rede usavam a Internet como folheto eletrônico para comentar sua estória. Atualmente, verifica-se que as empresas estão utilizando as capacidades do comércio eletrônico (*e-commerce*). Isto tem tornado uma ferramenta de negócio interativa para processar pedidos e requerimentos (cadastramento), dar informações aos consumidores, ou notificar as pessoas sobre os eventos da empresa. (POE, 1999)

BUAIZ (1998) acrescenta outros benefícios da Internet para os profissionais de Marketing de Rede. A possibilidade de apoiar um patrocinado em outra região, viabilizando gastos com ligações interurbanas; a utilização de *chat* para apresentar o plano⁶⁰, fazer perguntas e interagir com convidados dos patrocinados em várias regiões do país e no

⁵⁹ O número total de pessoas nos EUA envolvidas no Marketing de Rede cresceu 34% entre 1990 e 1994. O número de distribuidores dobrou entre 1993 e 1994. De acordo com a Associação de Vendas Diretas (*DSA-Direct Selling Association*), atualmente o Marketing de Rede é um negócio global de US\$90 bilhões, com 27 milhões de distribuidores ao redor do mundo. (Poe, 1999)

⁶⁰ “Apresentar a oportunidade de negócios para um ou mais candidatos.” (Buaiz, 1998, p. 154)

exterior; criar uma *home page* para melhorar o crescimento do grupo, informando as novidades e dados gerais sobre o negócio.

2.8. Princípios de Remuneração

Os métodos usuais de recompensar vendedores são por meio de uma remuneração fixa (salário), variável (comissão) ou uma combinação entre as duas. “Salário é o pagamento fixo feito a um empregado em base regular. Já a comissão é um pagamento diretamente ligado às vendas ou lucros das vendas concluídas pelo vendedor.” (CHURCHILL & PETER, 2000, p.524)

Por ser a comissão a forma de remuneração utilizada pelas empresas de Marketing de Rede, os autores citados destacam alguns itens sobre esse sistema de remuneração, conforme se observam na Tabela 2.10.

Tabela 2.10 - Método de remuneração.

Particularmente útil	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Quando é necessária grande agressividade nas vendas • Quando são minimizadas as tarefas extravendas • Quando a empresa não pode controlar de perto as atividades da força de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Propicia o máximo incentivo • Ao aumentar as taxas de comissões, as empresas encorajam os representantes a vender certos produtos antes relegados a segundo plano • As despesas das vendas têm relação direta com os recursos de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Os representantes de vendas desfrutam pouca segurança financeira • As empresas têm controle mínimo sobre a força de vendas • Pode levar os representantes a fornecer atendimento inadequado • Os custos das vendas são menos previsíveis

Fonte: adaptado de Churchill & Peter, 2000, p. 525.

O Marketing de Rede transformou o sistema de venda direta. Dez anos atrás a maioria dos vendedores diretos trabalhavam com um plano de comissão que não lhes permitia recrutar outras pessoas a vender ou receber comissões sobre as vendas dos recrutados (novos distribuidores). De acordo com a Associação de Vendas Diretas (*Direct Selling Association*), em 1990, 75% das empresas de Venda Direta não usavam o sistema de compensação multinível. Após nove anos, exceto 22,7%, são empresas de Marketing de Rede, utilizando-se do sistema de comissão multinível. (POE, 1999)

“O que fica cada vez mais claro é que as próprias empresas de *single-level* já notaram a necessidade de repensar o foco de suas atividades. E muitas já adotam estratégias típicas do Multinível para remunerar suas lideranças.” (BUAIZ, 1998, P. 31)

Vale ressaltar que marketing multinível é um método de compensar a força de vendas em um negócio de vendas diretas. A força de vendas pode receber compensação em dois caminhos fundamentais: primeiro podem ter lucro sobre as vendas pessoais de produtos e serviços a consumidores, e segundo, podem ter lucro sobre as vendas do grupo ou “rede” de pessoas recrutadas. (WFDSA, 1999)

A renda é baseada num acúmulo mensal de pontos onde cada produto comprado corresponde a pontuações. “A compensação dos distribuidores baseia-se em resultados⁶¹.” (MARKS, 1995, p.62). Dependendo das vendas realizadas, o ganho se dá tanto no atacado⁶², quanto no varejo⁶³. A renda é dividida em duas categorias: os lucros do varejo e a renda residual. Os *lucros do varejo* refletem a habilidade do distribuidor em vender um produto ou serviço. Já a *renda residual* resulta das retiradas de bônus que são pagas sobre o volume do atacado gerado por toda uma organização de vendas, ou seja, a renda continua crescendo com base no crescimento da organização (rede)⁶⁴.

Como forma de entendimento entre os sistemas de remuneração, BUAIZ (1998) cita o seguinte exemplo:

- a) *Single-level* - Uma empresa de vendas diretas oferece a um distribuidor a possibilidade de ganho de apenas 30% de lucro sobre a venda e gasta 20% de seu faturamento com publicidade, promoções, programas de incentivos e treinamento. O distribuidor dessa empresa, denominado ANA, tem um rendimento em média o equivalente a R\$ 5.000,00 e rendimento mensal na faixa de R\$ 1.500,00. ANA possui um cadastro de 50 clientes na cidade de sua residência. A possibilidade de ANA aumentar sua renda ocorrerá somente se ela empenhar-se cada vez mais nas vendas, pois ela jamais terá a possibilidade de vender em outros mercados.

⁶¹ “Os distribuidores independentes do marketing de rede obtêm os ganhos de um plano de compensação entre uma variedade deles. Ironicamente, os planos de compensação são um dos elementos mais mal-entendidos do marketing de rede.” (Marks, 1995, p. 63).

⁶² Todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou para uso industrial. (Kotler & Armstrong, 1998)

⁶³ Todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente para os clientes finais, para seu uso pessoal e não-organizacional. (Kotler & Armstrong, 1998)

⁶⁴ “Renda Residual”: O dinheiro que continua a entrar mesmo com a paralisação das vendas pessoais. Os *royalties* pagos a músicos e atores por discos e filmes são exemplos de renda residual. (Marks, 1995)

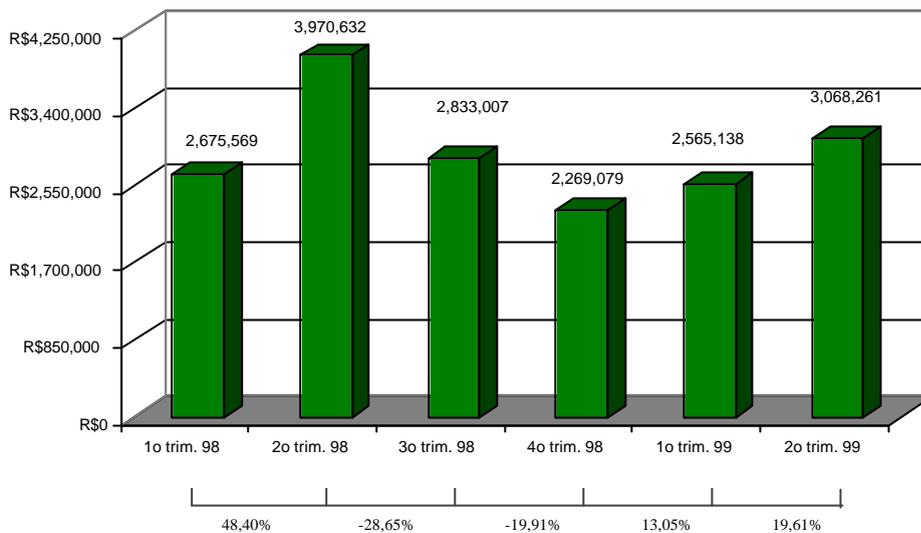
b) Multinível

Uma empresa de Marketing de Rede oferece a um distribuidor a possibilidade de trabalhar com produtos e preços muito parecidos com os de ANA, com a possibilidade de 25% de lucro sobre a venda. A princípio, a oportunidade parece menos atrativa, porém a empresa permite que este distribuidor, denominado JOÃO, cadastre seus próprios vendedores e receba 10% de comissão sobre todas as vendas que eles fizerem (1^o nível), além de mais 5% de lucro a JOÃO sobre o 2^o nível (venda de todos os distribuidores patrocinados pelo 1^o nível). Assim, sucessivamente, todos esses distribuidores possuem a possibilidade de cadastrar outras pessoas, formando uma “rede” de distribuidores, os quais vão sendo remunerados a partir de uma escala de percentagens de ganho previamente estipuladas para cada nível. Portanto, quanto maior for o número de níveis permitido, maior será o potencial de ganhos dos distribuidores.

Vale ressaltar que existem milhares de empresas e cada uma delas tem um plano diferente de compensação designados como: Matriz (*Matrix*), Uninível (*Unilevel*), Binário (*Binary*), Australiano (*Australian Two-Up*), Emancipação Gradativa (*Breakaway/Stairstep*) e outros. Porém, não é objetivo desta pesquisa analisar atualmente as diferentes características de compensação utilizadas nas empresas de Marketing de Rede.

Verifica-se então que as empresas de Vendas Diretas que adotam modelos de remuneração em multinível proporcionam vantagens aos distribuidores como em poder administrar suas equipes de vendas, aumentando o potencial de ganhos e obtendo estabilidade e segurança desta atividade profissional. (BUAIZ, 1998)

A pesquisa realizada pela KPMG, com onze empresas de venda direta (incluindo as de Marketing de Rede) associadas à DOMUS (*texto E*), demonstra (*Figura 2.22.*) o valor gasto pelas empresas para alavancar as vendas, seja em forma de incentivos, bônus etc.. Verificou-se que poucas empresas obtêm tais dados da contabilidade/relatórios gerenciais (conforme ressalva).



Ressalva: apenas 4 empresas informaram

Figura 2.22. Evolução dos prêmios pagos aos representantes trimestralmente.

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 19)

A pesquisa ainda apresenta dados referentes aos prêmios pagos aos representantes de vendas por região no Brasil no ano de 1998 e 1999. (Anexo 11 – A & B).

2.9. Estratégia / Ação Mercadológica

Em uma estratégia operacional de marketing a função é atingir os objetivos estabelecidos para um período determinado, o exercício fiscal. Tais objetivos incluem o atingimento de metas de vendas e/ou lucratividade, o lançamento de novos produtos, a elevação de *market-share* (participação de mercado), a expansão de distribuidores etc. Conforme GRACIOSO & NAJJAR (1997), uma estratégia de Marketing de Rede consiste em duas etapas:

- a) *A quem vamos servir?* Que se refere ao nicho de mercado⁶⁵ ou público-alvo⁶⁶ de prioridade. Algumas empresas no Brasil recrutam seus distribuidores em segmentos da população (por exemplo: orientais e adventistas), considerando-os como seus públicos-alvo preferenciais⁶⁷. Tal escolha se dá pela natureza e características dos produtos, ou seja, o público-alvo será escolhido em função dos produtos ou serviços

⁶⁵ “*Nicho de Mercado*. Pequeno segmento de um dado setor atendido por uma ou poucas empresas.” (Kotler & Armstrong, 1998, p. 515)

⁶⁶ “Qualquer grupo com um interesse real ou potencial ou impacto sobre a capacidade de uma organização de alcançar seus objetivos.” (Kotler & Armstrong, 1998, p. 517)

⁶⁷ Público-alvo e/ou Mercado-alvo refere-se a “grupo relativamente homogêneo de consumidores que uma empresa deseja atrair.” (McCarthy, 1997, p. 43)

oferecidos. As empresas de Marketing de Rede passam então a atender às necessidades ou expectativas desse nicho do mercado da melhor forma possível que seus concorrentes⁶⁸. “Podemos mesmo afirmar que uma estratégia de MLM é – basicamente – uma estratégia de *segmentação* e de *concentração* de esforços no segmento escolhido.” (GRACIOSO & NAJJAR, 1997, p. 78)

- b) *Como iremos servir o nosso público-alvo?* Os estrategistas de Marketing de Rede possuem quatro elementos tradicionais do marketing-mix (composto de marketing⁶⁹): produto, preço, comunicação e venda⁷⁰. Em uma estratégia, um desses elementos é o dominante, e os demais atuam como complementação. No Marketing de Rede os produtos diferenciados e a rede de distribuição são elementos-chave deste sistema, podendo também em determinada situação o preço ser um dos fatores dominantes da estratégia. Nesta situação, efetua-se então uma análise de marketing, que consiste no confronto dos pontos fortes e fracos entre a empresa e concorrentes.

Comparando o composto de marketing utilizado pelas empresas de Marketing de Rede com os quatro **Ps** que formam o composto de marketing, conforme McCARTHY (1997) pode-se associá-los ao que foi citado anteriormente, da seguinte forma:

- a) **Produto** – bem ou serviço destinado às necessidades do mercado-alvo;
- b) **Preço** – deve-se considerar o tipo de concorrência no mercado-alvo e o custo total do composto de marketing, além de estimar a reação do consumidor quanto aos preços estipulados;
- c) **Promoção** – comunicando e vendendo ao consumidor. A promoção se refere a venda pessoal, venda em massa e promoção de vendas.
- d) **Ponto-de-venda** – levar o produto certo ao local onde está o consumidor, por meio de um canal de distribuição⁷¹.

Dentro do composto de marketing, as empresas de Marketing de Rede efetuam uma análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes. Segundo KOTLER (1998, p. 409),

⁶⁸ “Um instrumento útil para avaliar as forças e fraquezas do concorrente é a análise do valor do cliente, cujo objetivo é determinar que benefícios os clientes-alvo valorizam e como eles avaliam os valores relativos das várias ofertas concorrentes.” (Kotler & Armstrong, 1998, p. 413)

⁶⁹ Composto de marketing vem a ser “variáveis controláveis que a empresa reúne para satisfazer esse grupo-alvo.” (McCarthy, 1997, p. 43)

⁷⁰ Estas variáveis se relacionam com os quatro Ps que formam o composto de marketing: Produto, Ponto-de-venda, Promoção e Preço.

⁷¹ “Canal de distribuição é qualquer conjunto de empresas (ou indivíduos) situados entre o produtor e consumidor ou usuário final.” (McCarthy, 1997, p. 46)

Para planejar estratégias competitivas de marketing que sejam realmente efetivas, a empresa precisa descobrir tudo o que puder a respeito dos concorrentes. Deve constantemente comparar seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções com os mesmos itens dos concorrentes para poder identificar as áreas onde potencialmente possa ter vantagens ou desvantagens.

Para GRACIOSO & NAJJAR (1997, p. 79),

O objetivo final de qualquer estratégia de marketing (seja de MLM ou de outro tipo) é atender às expectativas e necessidades de nossos clientes (consumidores) melhor do que o fazem nossos concorrentes. (...) uma boa estratégia de MLM pressupõe um conhecimento íntimo das necessidades, anseios e até sonhos do consumidor. E isto só conseguiremos se nos orientarmos para o nosso mercado e vivermos permanentemente sintonizados com ele. (Figura 2.3).

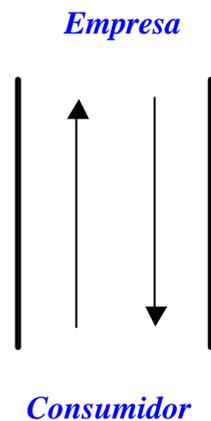


Figura 2.23 - Uma rua de duas mãos.

Fonte: Gracioso & Najjar, 1997, p. 79

Estudos têm demonstrado que, em média, a lucratividade se eleva com o aumento da participação no mercado. Por causa disso, muitas empresas cuidaram de expandir suas fatias de mercado para melhorar a lucratividade. Contudo, grande parte do sucesso das empresas com os lucros depende de suas estratégias para conquistar o aumento dessa participação.

A dinâmica do mercado global direciona as empresas a repensarem suas estratégias, sendo que não é mais possível visualizar somente em uma abordagem de negócios, mas sim, efetivamente, em uma abordagem de mercados geográficos.

Assim sendo, o Marketing de Rede é uma forma de rápido acesso a mercados, pois toda tecnologia empregada na produção e desenvolvida por essas empresas é levada ao mercado de forma rápida. Tal rapidez é resultante da velocidade em que as transações de vendas são realizadas, bem como da velocidade em que as informações são distribuídas entre seus

representantes. Portanto, conforme Webster (1992), (apud PIPKIN-A, 1997, p.3) “o objetivo dessas novas formas organizacionais é responder com rapidez e flexibilidade à acelerada mudança na tecnologia, competição e nas preferências dos consumidores.”

A facilidade de expansão do Marketing de Rede se dá pelo motivo de que as vendas não exigem pontos-de-venda de varejo⁷², pois o sistema de distribuição é gerenciado por contratos independentes, onde os distribuidores adquirem os produtos diretamente da companhia a preço de distribuidor e os revende a preço de tabela de venda ao consumidor final.

O ingresso nos mercados por meio de relacionamentos colaborativos aumenta o grau de envolvimento de uma empresa com relação a um mercado externo. Dessa forma, a estrutura de Marketing de Rede elimina a necessidade de grandes recursos financeiros por parte das empresas, viabilizando também o acesso a mercados externos, onde várias empresas já atuam em diversos países (Anexo 12). “Segundo Hamel e Prahalad (1995), há formas de baixo custo para ter acesso aos mercados globais e chegar na frente dos concorrentes, principalmente através do uso de parcerias de distribuição.” (PIPKIN-B, 1997, p.23)

Sendo que uma empresa global⁷³ obtém diversas vantagens, TOFFLER (apud PIPKIN-A, 1997) (1990) destaca que o ritmo das economias é determinado pela agilidade das transações; das tomadas de decisões; pela velocidade da criação de novas idéias, bem como o ritmo em que são levadas ao mercado; e pela velocidade dos fluxos de capitais, dos dados, informações e conhecimentos.

As empresas que se estagnarem nas medidas para sua internacionalização estarão sujeitas a se isolarem cada vez mais dos mercados. “A globalização se tornou um fato corriqueiro para os varejistas. Antigamente muitos varejistas apenas importavam produtos para oferece-los à venda, mas, hoje, eles também estão expandindo globalmente seus mercados.” (CHURCHILL & PETER, 2000, p. 437)

⁷² Lojas onde é necessária a presença de vendedor ou balconista. São três os tipos gerais de lojas de varejo: lojas especializadas, que opera uma seleção profunda em um número limitado de categorias de produtos; as de consumo em massa, que oferece uma mistura ampla mas um tanto superficial de produtos; e as lojas de conveniência, que atende a necessidades imediatas do consumidor nos mais variados horários. (Churchill & Peter, 2000)

⁷³ “Setor global é aquele em que as posições dos concorrentes em certos mercados geográficos ou nacionais são afetados por suas posições globais gerais. Empresa global é aquela que, operando em mais de um país, obtém vantagens de marketing, de produção, de P&D e financeiras que não são disponíveis aos concorrentes domésticos.” (Kotler, 1998, p. 435)

PIPKIN (B, 1997, p.4) acrescenta que o mercado global

oferece uma gama muito variada de oportunidades para as organizações. Contudo, é necessário que as firmas disponham dos recursos e capacidades exigidas para a satisfação das necessidades dos consumidores, em nível mundial, para que assim possam vencer a batalha competitiva do mercado ampliado.

“Ao trabalhar com o sistema de distribuição em um mercado estrangeiro, o gerente de marketing encontra dois problemas: primeiro, selecionar o melhor canal para seus produtos e segundo, (...) auxiliar os canais em um melhor serviço de vendas.” (FAYERWEATHER, 1971, p.91)

“Ao suprirem os mercados mundiais, as empresas procuram estabelecer sistemas que serão competitivamente práticos e permitirão a operação ao mais baixo custo, maximizando lucros.” (FAYERWEATHER, 1971, p. 31)

Portanto, as dificuldades encontradas pelas empresas em ingressar em um mercado externo ou se expandir no mercado de atuação, de forma a atingir suas metas empresariais, tornam-se brandas a partir do momento que haja uma colaboração entre os parceiros. Parceiros estes encontrados no Marketing de Rede, por meio do mútuo relacionamento entre os distribuidores, atribuindo a um alcance de objetivos mútuo e pelo desempenho dessas organizações em atingir a satisfação das necessidades dos consumidores além das fronteiras organizacionais e nacionais.

3. METODOLOGIA

Na pesquisa científica, a escolha do método depende de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade. Existem duas tradições em ciência: positivismo⁷⁴ e fenomenologia⁷⁵, ou método quantitativo e qualitativo. O método quantitativo permite elaborar comparações e generalizações, onde a análise de dados baseia-se no uso de estatísticas. Já o método qualitativo, permite captar as perspectivas e interpretações das pessoas, ocorrendo uma reflexão teórica na percepção da individualidade e de significados múltiplos não estruturados rigidamente.

3.1. Tipo de Pesquisa

O foco do presente estudo, bem como a sua natureza exploratória⁷⁶, sugerem a utilização do método de Estudos de Casos⁷⁷. Este método, aplica-se de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que o fenômeno é abrangente e complexo, e que deve ser estudado dentro de seu contexto. Decidiu-se por um Estudo de Casos Múltiplos⁷⁸ caracterizado por YIN (1994) como Estudo de Caso Tipo 4.

Conforme YIN (1994) o estudo de caso é adequado em situações nas quais irão existir: (1) maior número de variáveis de interesse do que fontes de dados; (2) um resultado que esteja apoiado em múltiplas fontes de evidências, com dados que precisam convergir por meio

⁷⁴ “A idéia básica do positivismo é que o mundo social existe externamente ao homem, e que suas propriedades devem ser medidas através de métodos objetivos.” (Roesch, 1996, p. 114)

⁷⁵ “Tradição fenomenológica parte da perspectiva de que o mundo e a “realidade” não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem.” (Roesch 1996, p. 115).

⁷⁶ “A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes.” (Mattar 1994, p.18) . Os métodos, amplos e versáteis, utilizados na pesquisa exploratória são: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionado e observação informal. (Mattar, 1994)

⁷⁷ “Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que (1) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando (2) as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidas.” (Yin, 1994, p.13)

⁷⁸ Outros tipos possíveis são o Tipo 1 (Estudo de um Único Caso Tipo Holístico – um caso e uma variável), Tipo 2 (Estudo de caso único com variáveis embutidas), Tipo 3 (Estudo de Casos Múltiplos e Holístico – vários casos em uma variável) e Tipo 4 (Estudo de Casos Múltiplos e Variáveis Embutidas – vários casos e várias variáveis). (Yin, 1993, p. 39).

de triangulações; (3) trazendo como benefício o desenvolvimento preliminar de proposições teóricas que venha a guiar a coleta de dados e a análise do fenômeno.

Define-se então, que três razões principais justificam o estudo de caso para esse estudo como uma estratégia apropriada (YIN, 1994):

- possibilidade de estudar sistemas de informação no ambiente, de aprender e gerar teorias a partir da prática;
- possibilidade de responder a perguntas do tipo *como?* e *por que?*, compreendendo a natureza e a complexidade do processo em jogo;
- possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Sendo a questão de pesquisa deste estudo iniciada por “*como*” e “*por que*”, determinou que seja então um estudo de caso por focar em mais de uma empresa e, se queira saber *porque* e *como* as mesmas estejam utilizando-se do Marketing de Rede como uma estratégia de ação mercadológica.

Empregando as técnicas de avaliação qualitativa, foram analisadas três situações, com a perspectiva de proceder a uma análise comparativa. Pretendeu-se que as três situações⁷⁹ tivessem as seguintes características:

- 1- Organização estrangeira já implantada no Brasil;
- 2- Organização em processo de implantação no Brasil; e
- 3- Organização brasileira que adota esse sistema⁸⁰.

3.2. Modelo do Estudo de Caso

A apresentação do relatório do estudo de casos foi apresentado na forma de múltiplas narrativas, onde cada caso teve sua narrativa. Sendo também apresentado um relatório final de análise de resultados único para os casos.

YIN (1994) destaca que o passo inicial do estudo consiste no desenvolvimento da teoria e posteriormente, apresentar a importância da seleção e definição dos limites específicos no modelo e no processo de coleta de dados. Cada estudo de caso individual consiste o conjunto de todo o estudo, e as conclusões dos casos são consideradas como sendo uma réplica de

⁷⁹ Certo cuidado deve ser tomado na escolha dos casos, para que tragam resultados similares (Yin, 1994).

⁸⁰ Verifica-se que no Brasil a maior parte das organizações estão ainda adotando o sistema de Vendas Diretas uninível (single-level) com possibilidades de utilizar-se do Marketing de Rede (multinível) como forma de expansão de mercados. Vê-se então, a importância de se também analisar estas organizações como um processo de seqüência ao Marketing de Rede.

informação necessária pelos outros casos individuais. Tanto os resultados dos casos únicos e dos casos múltiplos devem ser o foco de uma informação.

Seguindo o modelo de estudo de caso apresentado por YIN (1994), o presente estudo foi estruturado e abordado conforme a figura 3.1 a seguir.

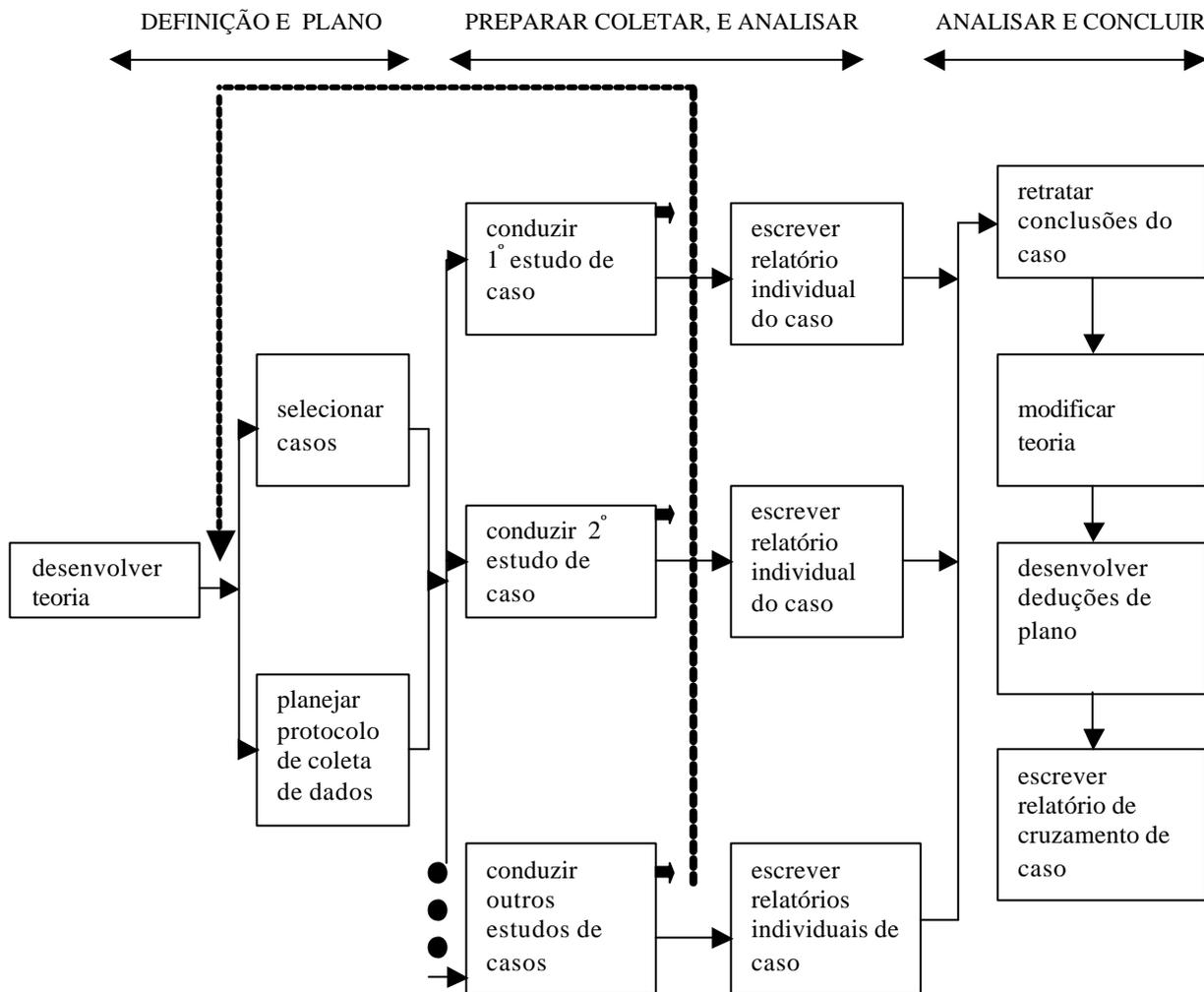


Figura 3.1. Método de Estudo de Caso

Fonte: Yin 1994, p.49.

Mesmo sendo recomendado a identificação das organizações e das pessoas participantes dos casos, não foi possível tal procedimento neste trabalho por razões estratégicas e de sigilo das organizações que serviram ao estudo de casos, bem como, a identificação das pessoas participantes. Contudo, nenhuma informação relevante ao estudo foi omitida.⁸¹

⁸¹ A opção mais aconselhável, é a de revelar as identidades tanto dos casos como dos indivíduos participantes. Tal revelação produz dois resultados. Primeiro, o leitor é capaz de revogar qualquer informação que tenha tido sobre o mesmo caso através de outras pesquisas ou em outras fontes. Segundo, o caso pode ser revisado de forma que as citações e notas possam ser checadas, se necessário, e uma análise apropriada possa ser feita sobre o caso publicado. Todavia, ocorrem algumas situações em que o anonimato é necessário. O mais comum, quando o estudo de caso venha ser um tópico controverso, o anonimato serve para proteger o caso real e seus participantes reais. Uma outra razão é que os resultados finais do relatório de caso venha influenciar ações subsequentes dos que foram estudados. (Yin, 1994)

3.3. Seleção dos Casos

Os casos estudados neste trabalho são um subconjunto das empresas de Marketing de Rede/Venda Direta nacionais e internacionais. A escolha baseou-se no fato de que estas empresas sejam as que possuem grande atuação e destaque no mercado brasileiro e internacional.

Portanto, as empresas são similares e complementares, cobrindo de forma bastante satisfatória uma possível relação entre os aspectos, valores, benefícios, estratégias e contribuições para o sucesso do sistema de Marketing de Rede.

3.4. Definição da População

“Uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo” (ROESCH, 1999, p.130). Definiu-se então, extrair uma parcela da população-alvo para investigar, como processo de amostragem⁸², em vez de utilizar seu total.

A população-alvo centrou-se nos diretores, gerentes e pessoas das empresas envolvidas no processo pesquisado, além dos Distribuidores e Consumidores. Para estes últimos, utilizou-se um plano de amostragem⁸³ de 12 (doze Distribuidores para cada empresa em análise, onde, para cada um destes 12 Distribuidores, utilizou-se uma amostra também de 12 Consumidores, ou seja, 144 Consumidores para cada empresa. Sendo então, totaliza-se 36 Distribuidores e 432 Consumidores.

No plano amostral de Distribuidores e Consumidores, optou-se pela amostra aleatória simples⁸⁴. A escolha aleatória, com participação colaboradora das empresas, se deu em diversos estados e municípios do país.

3.5. Delineamento da Pesquisa

Foi elaborado um plano de pesquisa, especificando como a amostra será extraída, quais subgrupos contidos, que comparações serão feitas, grupos de controle necessários e como tais

⁸² “O propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa” (Roesch 1996, p.131)

⁸³ “Dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistados, custo da pesquisa, ou ainda capacidade de processamento dos dados, faz-se necessário extrair uma parcela desta população para investigar, em vez de utilizar seu total. Desse modo, utiliza-se o processo de amostragem.” (Roesch 1996, p. 130)

⁸⁴ “(...) a amostragem aleatória simples caracteriza-se pelo fato de cada elemento da população ter probabilidade conhecida, diferente de zero, e idêntica à dos outros elementos, de ser selecionado para fazer parte da amostra.” (Mattar 1996, p. 136)

medidas serão relacionadas a eventos externos. “O delineamento da pesquisa determina então quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas.” (ROESCH, 1996, p.118)

Desta forma, visando obter uma melhor orientação do pesquisador na hora em que estiver coletando ou analisando os dados, estabeleceu-se um modelo desenvolvido e utilizado para o estudo, evidenciado pelo protocolo⁸⁵ de procedimentos e os níveis de análise.

Tabela 3.1. Componentes do Quadro de Referência

NIVEIS DE ANALISE			
	SISTEMA	INDIVIDUOS	
	<i>Empresas</i>	<i>Distribuidores</i>	<i>Consumidores</i>
- Fatores Históricos	Histórico das empresas	Histórico do indivíduo	Histórico do indivíduo nas formas de compra
- Evolução do Sistema	Da empresa como Marketing de Rede		
- Fatores Legais	Princípios de Conduta	Princípios de Conduta	
- Da situação do Marketing de rede	Com o ambiente externo	De si mesmos como distribuidores	De si mesmos como clientes
- Da credibilidade do sistema	Com o ambiente externo	De si mesmos como distribuidores	De si mesmos como clientes
- Fatores culturais	Na divulgação e colocação do produto no mercado	Da venda do produto em mercado concorrido	Da aceitação do produto e sistema de venda
- Fatores de distribuição/venda	Da empresa como produtora	De si mesmos como distribuidores	De si mesmos como clientes
- Princípios de remuneração	Com o método de remuneração adotado	Com a aceitação do método	
- Relacionamento	Relacionamento com o distribuidor	Com relação ao consumidor e a empresa	Com relação ao distribuidor e a empresa
- Estratégia / ação mercadológica	Na escolha do sistema de Marketing de Rede	Como opção de expansão das vendas (elo da cadeia de distribuição)	

Fonte: elaborada a partir das pesquisas realizadas para este estudo.

3.6. Técnicas de Coleta de Dados

Na definição dos métodos a serem utilizados, buscou-se um conhecimento dos métodos disponíveis, dos diferentes tipos de dados que possam ser coletados, as diversas fontes de dados disponíveis e as diversas formas de coleta-los. (MATTAR, 1996)

A primeira atividade do estudo objetivou identificar, através de entrevistas, aplicação de questionário e estudo de documentos, as práticas do sistema pelas empresas como: fatores

⁸⁵ O protocolo contém o instrumento como também os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas. Ter um protocolo de estudo de caso é essencial quando se está usando um modelo de casos múltiplos. (Yin, 1994).

históricos; evolução do sistema; fatores legais; a situação atual do Marketing de Rede; a credibilidade do sistema, fatores culturais, fatores de distribuição e venda; princípios de remuneração, relacionamento e a ação mercadológica empregada pelas empresas. Portanto, o estudo envolve tipos de dados tanto primários quanto secundários⁸⁶.

Foi utilizado a mesma técnica para todos os casos nas entrevistas⁸⁷, e na aplicação de questionários, com perguntas do tipo respostas abertas⁸⁸, realizadas tanto para as Empresas (Diretores e Gerentes), como para os indivíduos (Distribuidores/Revendedores e Consumidores) e Associação (DOMUS-Associação Brasileira de Vendas Diretas) envolvidas com o sistema, alterando-se apenas o ponto de vista. (anexos 13, 14, 15 e 16)

Optou-se por perguntas com respostas abertas, onde os pesquisados responderam as questões com suas próprias palavras (escrevendo ou falando), por estabelecer um relacionamento estreito ganhando cooperação dos respondentes para as perguntas com respostas fechadas, que foram apresentadas somente no questionário destinado aos Consumidores. Os questionários aplicados juntos aos Distribuidores e Empresas, resumiram-se apenas em perguntas com respostas abertas por necessitar destes, comentários, explicações e esclarecimentos importantes em relação ao estudo.

Foram efetuadas inúmeras revisões após a construção dos questionários e posteriormente pré-testados⁸⁹ para verificação quanto a: compreensão dos respondentes em relação aos termos utilizados nas perguntas, quanto ao entendimento das perguntas, quanto à lógica na seqüência das perguntas, quanto a ocorrência de objeções na obtenção das repostas e quanto a forma de apresentação das mesmas.

As entrevistas e a aplicação dos questionários foram realizadas entre os meses de agosto e dezembro de 1999.

Os dados coletados foram organizados em fase preliminar do estudo. A introdução ao ambiente organizacional se deu por intermédio de uma comunicação formal (anexo 17 - 'carta destinada às Empresas'), autorizando a pesquisa de documentos e acesso às informações

⁸⁶ Dados primários são aqueles ainda não coletados, tendo como fontes básicas o pesquisado ou pessoas que tenham informações relevantes. São dois os meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação, que consiste no questionamento, oral ou escrito, dos respondentes na obtenção do dado desejado e; o método da observação que consiste no registro de comportamentos, fatos e ações referente à pesquisa. Os dados secundários são aqueles já coletados e as vezes analisados, que estão à disposição dos interessados, tendo como fontes básicas: a própria empresa, publicações, instituições, etc. (Mattar, 1996)

⁸⁷ "Entrevistas, observações e uso de diários são as técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo." (Roesch 1996, p.149)

⁸⁸ "Perguntas abertas em entrevistas evitam a influência do pesquisador sobre as respostas." (Roesch 1996, p. 151)

⁸⁹ "O pré-teste do instrumento consiste em saber como ele se comporta numa situação real de coleta de dados." (Mattar 1996, p. 113)

necessárias. Utilizou-se também como fonte de coleta de dados a observação direta⁹⁰, onde, a observação participante de forma aberta⁹¹, favoreceu em informações adicionais sobre o assunto em estudo.

Juntamente com a observação direta utilizou-se entrevistas com roteiro semi-estruturado⁹² explorando os elementos espontâneos e a opinião do entrevistado sobre cada um dos temas. Algumas das entrevistas foram gravadas⁹³ em fita eletromagnética com posterior transcrição das mesmas, devido a possibilidade de contato com algumas pessoas e pela verificação, como forma de comparação, quanto as respostas obtidas através do questionário manuscrito, de forma a constituir no conteúdo do estudo⁹⁴.

Concluindo, a coleta de dados ocorreu da seguinte forma:

- ◆ Levantamento dos documentos junto às organizações eleitas.
- ◆ Levantamento das estratégias mercadológicas destas organizações.
- ◆ Levantamento do material didático dessas organizações, como: fita cassete, vídeos, catálogos e manuais de negócio e de treinamento.
- ◆ Observação participante (técnica antropológica): participar das reuniões de grupos e seminários.
- ◆ Entrevista semi-estruturada (foge da estrutura prevista) incluindo desde o diretor e/ou executivo até ao distribuidor (revendedor) e consumidor.

3.7. Análise dos dados

A análise dos dados do estudo de caso ocorreu de forma predominantemente qualitativa. Foi efetuada uma análise e interpretação de discurso em relação aos documentos coletados, de forma a relacionar os dados com o quadro teórico que se possui. Sendo então, o principal

⁹⁰ A observação direta permite que o interesse pelo estudo não seja simplesmente histórico pois comportamentos relevantes ou condições ambientais estarão disponíveis para observação. (Yin, 1994)

⁹¹ “A observação participante de forma aberta ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho.” (Roesch 1996, p. 152)

⁹² “O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.” (Roesch 1996, p. 150)

⁹³ Conforme Yin (1993, p.86) a gravação fornece uma interpretação mais precisa da entrevista que qualquer outro método. Contudo, deve-se levar em consideração alguns cuidados, como: (a) o entrevistado consentiu na gravação; (b) a transcrição das entrevistas foi prevista e realizada; (c) o gravador foi operado com alguma perícia, não se tornando fonte de distração; (d) foi ouvido atentamente o que dizia o entrevistado, não considerando o gravador como um substituto da atenção do entrevistado.

⁹⁴ Yin (1994) sugere três procedimentos para proporcionar validade e confiabilidade a um estudo de caso: (a) utilizar múltiplas fontes de evidências; (b) realizar um *banco de dados* do caso; (c) estabelecer uma cadeia de evidências.

objetivo dessa análise é estabelecer conclusões a partir dos dados coletados nas respostas verbais dadas pelos respondentes, possibilitando sua interpretação e colhendo informações adicionais que viessem a contribuir para a interpretação dos resultados.

ROESCH (1996) afirma que as questões abertas, que permitem entender e capturar a perspectiva dos respondentes, não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta. Sendo assim, tais respostas não são fáceis de serem codificadas. YIN (1994) acrescenta que, a análise das evidências de estudos de casos é especialmente difícil porque as técnicas e as estratégias ainda não foram bem definidas. Contudo, cada investigação deve começar com uma estratégia analítica geral, dando prioridade para o porque e como analisar. O mesmo autor, sugere ainda a utilização de quatro técnicas: comparação de modelos, explicação dos modelos, análise em um espaço de tempo, e programação de modelos lógicos.

As informações colhidas foram apresentadas em forma de textos, denominado Análise de Conteúdo⁹⁵, requerendo uma conceituação e interpretação do texto. Na realização da análise de conteúdo, utilizou-se o roteiro apresentado por ROESCH (1996):

- definição das unidades de análise (palavras, sentenças, tema, parágrafo, texto completo);
- definição das categorias;
- codificação do texto;
- estratificação das respostas, elaborando comparações entre grupos;
- apresentação criativa dos dados; e
- interpretação dos dados com teorias existentes ou levantando hipóteses.

Na análise de dados dos questionários aplicados juntos aos Distribuidores e Consumidores foi utilizado o sistema SPHINX⁹⁶, que permite efetuar todos os tratamentos básicos necessários para realizar adequadamente um estudo através de uma enquete. O sistema permite a análise lexical às questões abertas-textos. Consiste essencialmente em analisar o vocabulário utilizado nas respostas em forma **de número de ocorrências**, número de vezes onde a palavra foi utilizada, e **número de respostas** que vem a ser o número de pessoas tendo utilizado esta palavra. Buscou-se ainda neste estudo utilizar a construção de

⁹⁵ “O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.” (Roesch 1996, p. 157)

⁹⁶ Desenvolvido pela Societé Diadème Ingénierie para a Societé Sphinx Développement (1986-93). Versão brasileira: **Freitas & Cunha** – Consultores Ltda., Distribuidor exclusivo SPHINX na América Latina (1995).

teoria a partir de dados baseados na realidade – *grounded theory*⁹⁷. Julgando uma determinada limitação de domínio no campo em estudo, buscou-se seguir um roteiro de procedimentos para a análise dos dados qualitativos, conforme apresentado por ROESCH (1996):

- leitura dos depoimentos, das notas de observações e textos ;
- análise das entrevistas e textos (destacando palavras, sentenças ou parágrafos);
- formulação de conceitos;
- elaboração de uma categorização dos conceitos;
- identificação das propriedades das categorias (ocorrência de frequência e intensidade);
- identificação das dimensões de cada propriedade (ex.: de sempre a nunca, de mais a menos, a duração);
- busca de padrões nos casos analisados (semelhanças e diferenças);
- levantamento de algumas hipóteses para futuros estudos.

Sendo que através do método de estudo de caso se tem a oportunidade de usar diferentes fontes de evidência, o objetivo da análise desse estudo é de estabelecer conclusões a partir dos dados coletados. Desta forma, o uso de fontes múltiplas de evidência permitiu direcionar uma extensa pesquisa de resultados e publicações históricas, de atitudes e de comportamentos. Baseando-se então no uso de diversas fontes de informação para uma análise conclusiva, tem-se o seguinte modelo como exemplo:

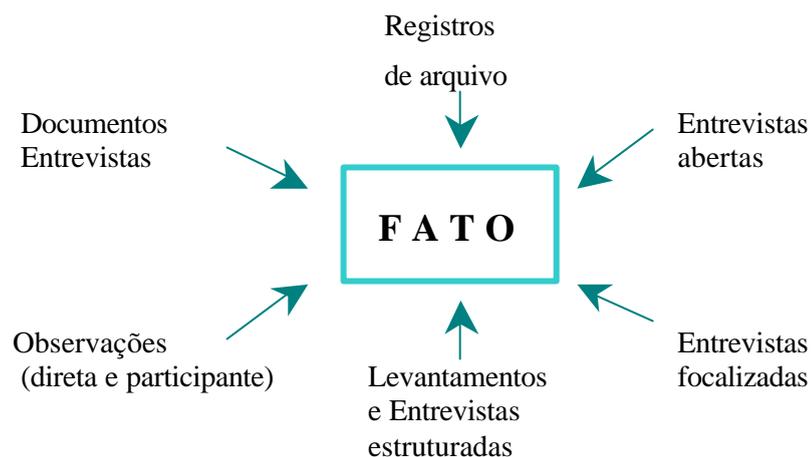


Figura 3.2. Convergência de fontes múltiplas de evidência

Fonte: Yin 1994, p. 93.

⁹⁷ *grounded theory* – apresentado por Glaser & Strauss (1967) no final da década de 70. Considera-se que a interpretação teórica dos dados baseados na realidade é um meio de entendimento da realidade e no desenvolvimento de estratégias de ação e medidas de controle da realidade. (Roesch, 1996)

4. CASOS

Os casos foram estudados mediante entrevistas com perguntas tipo respostas abertas, para se obter o maior número de informações, expressas literalmente ou não. Tal escolha também recaiu no fato de que não se queria no presente trabalho estudar um aspecto único, mas sim a relação de aspectos, valores, benefícios e contribuições do sistema de Marketing de Rede.

As entrevistas foram realizadas com os diretores, gerentes e dirigentes das empresas envolvidas com o sistema, com os distribuidores/revendedores e com os consumidores próximos, além da aplicação de questionário (enviados por correio eletrônico) com aqueles que se encontravam distantes do local de pesquisa. Tanto nas entrevistas quanto nos questionários foram aplicadas as mesmas questões, sem distinção entre as empresas. Como forma de uma melhor apreciação aos resultados obtidos, buscou-se também aplicar questionário com a DOMUS (Anexo 16).

Os nomes das pessoas envolvidas não serão identificadas, por causa do sigilo de estratégias e de negócios. Pelo mesmo motivo, algumas respostas não foram disponibilizadas.

A população-alvo é formada pelos diretores, gerentes e pessoas das empresas envolvidas no processo pesquisado, além dos distribuidores e consumidores. Para estes últimos, pretendia-se utilizar um plano de amostragem de doze distribuidores para cada empresa em análise, sendo que para cada um destes doze distribuidores, utilizaria também uma amostra de doze consumidores, ou seja, 144 consumidores para cada empresa, totalizando, então, 36 distribuidores e 432 consumidores. Porém, por causa da indisponibilidade por parte das pessoas, atingiu-se a seguinte quantia de respostas:

- a) Empresa A: 23 distribuidores e 20 consumidores;
- b) Empresa B: 9 distribuidores e 32 consumidores;
- c) Empresa C: 14 distribuidores e 77 consumidores.

Como forma de obter informações de atuação dos diversos distribuidores e consumidores do Marketing de Rede existentes, esta pesquisa foi realizada em várias cidades e Estados do Brasil, resultando, assim, numa melhor abordagem das características existentes e validação do sistema nas diversas regiões do país.

Foram mantidas todas as repostas dos distribuidores e consumidores, incluindo as situações de mais de uma resposta por uma única pessoa. Buscou-se uma apresentação do número de ocorrências das respostas apresentadas, porém não foram consideradas as questões não respondidas (em branco).

Os casos estão descritos individualmente e as informações de todas as entrevistas e documentos estudados estão consolidadas em um único relatório. As questões aplicadas nas entrevistas e questionários foram relacionadas com os níveis de análise (Tabela 3.2) demonstrados na metodologia.

Determinou-se uma seqüência, na apresentação dos casos, conforme as três situações apresentadas na metodologia: organização estrangeira já implantada no Brasil; organização em processo de implantação no Brasil e organização brasileira que adota esse sistema.

4.1. Caso A

A Empresa A, com sede na cidade de Ada, Estado de Michigan, EUA, foi fundada em 1959. Atualmente, é conduzida por um presidente e um presidente do Conselho Normativo. Tem como **missão**: *Ajudando Pessoas a Viver Melhor*, e como **visão**, *Ser a Melhor Oportunidade de Negócio do Mundo*.

“Através da parceria entre Distribuidores Independentes, funcionários da empresa e as Famílias Fundadoras, e com o suporte de produtos e serviços de qualidade, oferecemos a todas as pessoas a oportunidade de alcançar seus objetivos através do Plano de Vendas e Marketing da Empresa.”

A **imagem institucional** da Empresa vem a ser empresa de vendas diretas.

O seu **faturamento**⁹⁸ anual, internacionalmente nos últimos cinco anos, foi: 1999 - US\$ 5.7 bilhões; 1998 - US\$ 7 bilhões; 1997 - US\$ 6.8 bilhões; 1996 - US\$ 6.3 bilhões e 1995 - US\$ 5.3 bilhões.

A matriz da Empresa é um moderno complexo industrial com mais de 1.200.000 metros quadrados, que inclui fábricas, laboratórios, escritórios, instalações para armazenagem e distribuição de bens. Mais de 450 cientistas de pesquisa e desenvolvimento de produtos e outros especialistas em controle de qualidade trabalham nos mais de 47.000 metros quadrados dos 57 laboratórios e centros de pesquisa.

A Empresa é reconhecida internacionalmente como uma das maiores empresas de vendas diretas do mundo, operando em mais de 87 **países** e territórios e possuindo 53

⁹⁸ Os dados de faturamento e volume de vendas no Brasil não foram disponibilizados por questões estratégicas.

subsidiárias (afiliadas). Possui mais de 12 mil **funcionários** e cerca de 3 milhões de **distribuidores** cadastrados em todo o mundo.

A Empresa no **Brasil** foi a primeira afiliada na América do Sul. Fundada em 19 de novembro de 1991, conta hoje com, aproximadamente, 130 **funcionários** e 150 mil **Distribuidores**, atuando em todos os estados e territórios brasileiros. As **regiões de maior atuação** da Empresa no país são o Sudeste e o Sul. A **estrutura comercial** no Brasil é composta de Vice-Presidente para a América Latina, Gerente-Geral, Diretor Comercial e Marketing, Diretor de Sistemas, Diretor de Recursos Humanos, e os setores de Negócios, Atendimento ao Cliente, Atendentes, Treinamento e Eventos e Treinadoras.

O **investimento inicial** de seus distribuidores é de R\$ 90,00.

A **natureza de seus produtos** são de limpeza doméstica, cosméticos, cuidados pessoais, suplementos nutricionais e utensílios de cozinha. A Empresa possui uma média de doze novos produtos lançados por ano e hoje detém 235 **patentes** e outras 396 pendentes. Todas as patentes (e marcas de serviços e produtos) pertencem à sua Corporação, que zela em proteger seu nome, suas patentes, marcas registradas e marcas de serviços e *design* de rótulos.

Em relação às últimas **novidades e tendências da indústria**, a Empresa ressaltou que se mantém atualizada por meio de suas áreas de P&D e Marketing.

A **qualidade** de seus **produtos** são garantidos por meio da manutenção da equipe de cientistas, que trabalham em tempo integral, e do gerenciamento de produção em todas as suas fábricas.

Quanto à **terceirização de sua produção**, ocorre sempre que represente uma correta decisão de negócios. “Em nosso caso, 85% de nosso faturamento é feito com produtos de marca própria, das quais cerca de 90% são produzidos por nossas próprias fábricas.”

A Empresa **definiu o Marketing de Rede** como sendo uma forma de comercialização que envolve vários níveis de Distribuidores, sendo por isso conhecido também como sistema de marketing multinível. Considera, ainda, que não existe apenas um único **elemento de fundamental importância no Marketing de Rede**, e sim um conjunto de princípios importantes, que formam o quadro adequado para a obtenção de sucesso no Marketing de Rede, tais como: produtos e serviços de alta qualidade; produtos e serviços com potencial de consumo – utilidade cotidiana; pequeno investimento inicial para entrar no negócio, com possibilidade de recuperação em caso de mudança de opinião; controle ético sobre os participantes da rede; oferta de treinamento para os distribuidores; proibição de compras desnecessárias (formação de estoques, por exemplo, e regras razoáveis de recompra do

produto pela empresa); não-compensação do recrutamento de novos participantes; e garantia de satisfação ao consumidor.

Para se ter **sucesso no Marketing de Rede**, a Empresa destacou **dez princípios básicos** de sucesso: consumir os produtos; revender os produtos; ler a literatura específica dos produtos antes de apresentá-los a terceiros; patrocinar; ajudar as pessoas que patrocinou o produto; procurar apoio com a Linha Ascendente (pessoa que o patrocinou); manter-se atualizado; saber falar em público; manter-se motivado; e motivar o grupo.

Para a Empresa, as **principais razões** pelas quais as **pessoas tornam-se distribuidores do sistema de Marketing de Rede** (vendas diretas) são por gostar da empresa, dos produtos, de se relacionar com pessoas e desenvolver grupos de trabalho, por buscar uma fonte suplementar de renda e para ter seu próprio negócio.

O fato de alguns **distribuidores trabalharem para mais de uma empresa de Marketing de Rede** (venda direta) não foi considerado algo comum para a Empresa, pois acredita que essa forma de atuação talvez seja para oferecer diferentes tipos de produtos para pessoas de rendas diferentes.

Quanto à **média de desistência** dos distribuidores, destacou que no Marketing de Rede há um processo de renovação anual da distribuição, sendo este percentual superior a 50%. “Parte importante dos 50% dos que desistem fazem da venda direta uma atividade parcial para a consecução de objetivos específicos.”

Em relação às **principais características** do Marketing de Rede que o **diferencia de outros sistemas**, a Empresa destacou a bonificação dada aos distribuidores pelas compras que estes efetuam – para consumo próprio ou revenda – e também podendo ganhar pelas compras realizadas por outras pessoas, que eles contataram, treinaram e motivaram. Tendo em destaque as seguintes **características**: a existência de um distribuidor autônomo, ou independente; o recrutamento ou patrocínio de novos participantes por um distribuidor já credenciado; a formação de uma linha de patrocínio ou Grupo de Negócios; e a possibilidade de ganhos em duas frentes: sobre as próprias compras e sobre as compras efetuadas pelos participantes do seu grupo de negócios.

Na sua atuação, a Empresa já enfrentou **problemas**. No início de suas atividades, houve um fluxo de entrada de distribuidores superior à capacidade de treinamento e de seus distribuidores internacionais, levando a erros de apresentação do Plano de Vendas e Marketing e da oportunidade de negócios. “Com o investimento em mais infra-estrutura o problema foi corrigido, porém restou uma percepção desfavorável em determinados segmentos do mercado que demandou investimentos e tempo para ser corrigida.”

Como forma de garantir um **suporte legal** a esses inúmeros distribuidores, a Empresa preferiu assegurar que o mesmo trabalhe absolutamente dentro da lei, com recolhimento dos impostos pelo lucro na revenda feito antecipadamente pela Empresa, assim como a retenção do imposto de renda na fonte. “A atividade é grande geradora de impostos e garante que os distribuidores estejam na economia formal, com o cumprimento de todas as obrigações legais apoiadas e garantidas pela Empresa.” Além do suporte legal, garante também a aplicação do Código de Ética da DOMUS.

A Empresa, **filiada à DOMUS**, adota as normas dessa Associação, além das **normas e princípios de conduta** regidos pela Empresa, que se referem tanto ao relacionamento entre ela e seus distribuidores, e distribuidores entre si. O objetivo desses princípios é promover a compreensão mútua entre distribuidores, preservando as vantagens das quais estes podem se beneficiar. Eles constituem um Código de Ética e Conduta da Empresa e seus Distribuidores.⁹⁹

“A Empresa oferece a todas as pessoas a oportunidade de se tornar Distribuidor, independente de sexo, raça, nacionalidade, crença política ou religiosa, desde que sejam maiores de 18 anos.”

Os fundadores construíram o negócio sob os seguintes **princípios**, acreditando constituir uma base sólida para uma vida significativa.¹⁰⁰

- a) Liberdade – a Empresa, assegura, protege e sustenta a liberdade de todos, tanto pessoal como a econômica;
- b) Família – considera que esta seja a primeira estrutura social, proporcionando um conjunto consistente de valores para o crescimento e para a habilidade de prosperação da pessoa, como evidenciado pelo Conselho Normativo e pela proeminência da “família” nas distribuições da Empresa;
- c) Esperança – disseminando-a às pessoas em todas as partes do mundo, a Empresa enfatiza uma oportunidade na forma de pensamento no estabelecimento e realizações de metas e sonhos;
- d) Recompensa – é parte integrante da Empresa como forma de reconhecimento às pessoas por um compromisso assumido, valorizado por uma contribuição dada e compensado por esforços empreendidos.

⁹⁹ Manual de Negócios da Empresa no Brasil. (nov., 1998)

¹⁰⁰ idem.

Os **direitos, deveres e responsabilidades** básicas de um **distribuidor** são apresentados a seguir.¹⁰¹

- a) comprar produtos diretamente da Empresa a preço de empresário (Distribuidor);
- b) não poderá vender ou exibir produtos e acessórios da Empresa em locais de varejo abertos ao público;
- c) apresentar de forma enganosa preço, qualidade, desempenho ou disponibilidade de produtos ou serviços; não fazer quaisquer declarações sobre os produtos ou serviços da Empresa que não aqueles expressamente definidos nos rótulos dos produtos ou na literatura oficial da Empresa;
- d) deve explicar as instruções de uso dos produtos aos seus clientes;
- e) não fazer qualquer oferta de acordo;
- f) deve oferecer opções de restituição de compra, crédito ou troca dos produtos aos clientes;
- g) deve cumprir as leis, normas, usos e o Código de Defesa do Consumidor;
- h) pode desempenhar outras atividades ou comercializar outros produtos que não aqueles comercializados pela Empresa ou seus parceiros;
- i) não deve comprar um estoque excessivo de produtos para os quais não exista consumidor final com objetivo apenas de obter um maior nível de qualificação.

Acrescentou, ainda, que as **boas empresas** que se dedicam ao Marketing de Rede também têm em comum algumas **características**, quais sejam: produtos e serviços com potencial de consumo; produtos e serviços de alta qualidade; garantia de satisfação ao consumidor ou devolução do seu dinheiro; pequeno investimento inicial para entrar no negócio, com possibilidade de reembolso em caso de desistência; não remunerar o recrutamento de novos participantes; controle ético sobre os participantes da rede; proibição de compras desnecessárias (formação de estoques, por exemplo); e oferta de treinamento para os distribuidores.

“Cinco destas características diferenciadoras dizem respeito diretamente ao produto. O que faz o negócio se desenvolver através do Marketing de Rede é a compra repetida de produtos por uma clientela sempre satisfeita.”

Na **qualidade dos produtos**, a Empresa detém mais de 100 patentes mundiais. No período de 1995 vendeu mais de 450 mil sistemas de tratamento de água, venda de 900

¹⁰¹ ibidem.

milhões de uma linha de cosméticos e tratamento de pele, e superou a casa de 1 bilhão de dólares com os produtos da área de nutrição.

“Uma das metas é ter produtos com a marca da Empresa em cada parte do lar, não apenas objetivando oferecer maiores oportunidades de negócios a seus Distribuidores Independentes, mas também visando contribuir para facilitar e melhorar a qualidade de vida das pessoas.”

De forma a garantir a satisfação dessa clientela, a Empresa confirmou a **aplicação do Código de Defesa do Consumidor** ao seu negócio. Garantindo ainda ao consumidor, até 90 dias da data da compra, a devolução ou reposição do produto, crédito para nova compra ou reembolso do valor pago.

“Mas existe uma confusão com o sistema piramidal que se disfarça em Marketing de Rede. As características que os diferenciam podem ser melhor entendidas através do ‘*Positions Papers*’ da WFDSA.”

Em relação ao que o **candidato a distribuidor** deva, primeiramente, **analisar na busca de uma empresa** que se adapte à suas características, evitando **os sistemas piramidais** existentes, a Empresa destaca os seguintes itens:

- a) o custo de entrada deve ser baixo (entre R\$ 100,00 e R\$ 120,00) e reembolsável em caso de desistência (dentro de um prazo de até 90 dias, por exemplo);
- b) se a empresa esta associada à DOMUS;
- c) a linha de produtos com relação à qualidade e preço;
- d) se a linha de produtos oferece garantia de satisfação ou a devolução do dinheiro; e
- e) se a empresa tem política de recompra de estoques não vendidos pelo distribuidor.

A Empresa ainda desenvolve um **apoio a iniciativas de caráter social, cultural, educacional, ambiental e esportivo** como forma de associar esses princípios e valores a sua imagem pública. “A Empresa tem orgulho do papel que representa, ajudando mundialmente milhões de pessoas de diferentes culturas e estilos de vida a iniciarem sua independência financeira. (...) E partilhar significa dividir o sucesso com a comunidade e cumprir com os deveres da cidadania.”

Acrescentou, ainda, que o compromisso da Empresa no Brasil com a comunidade é percebido por meio das parcerias estabelecidas na área social, como:

a) Meio Ambiente - apoio à Fundação S.O.S. Mata Atlântica - ajuda no aumento do número de filiados e na divulgação das atividades e Projeto ‘Pau-Brasil de Volta à Paisagem

Brasileira” - promoveu campanha nacional de replantio do pau-brasil e patrocínio das cartilhas distribuídas pela Fundação Nacional do Pau-Brasil (FUNBRASIL).

b) Serviços Comunitários - Parceria com a *United Nations Children's Fund* (UNICEF) – inclusão de cartões de Natal Empresa-UNICEF na lista de pedidos dos distribuidores (desde 1993); Estação Especial da Lapa - apoio à recuperação da escola para deficientes, cabendo-lhe o "Prêmio Eco de 1997" na categoria “Participação Comunitária” e o "Prêmio Top Social ADVB" em 1999; campanha *Wear for a Cure* (Vista Esta Causa!) - venda de camisetas para a Campanha Internacional de Combate à Aids; "Prêmio Criança 96" –um dos principais patrocinadores na atuação em defesa dos direitos da infância; “Minha Rua Minha Casa”- doou 3.000 canecas de cerâmica, com estampa personalizada do Projeto, a serem vendidas para arrecadação de fundos ao Projeto de Resgate da Cidadania de cerca de dez mil sem-teto de São Paulo, SP.

c) Esporte - Corinthians-Empresa (time de basquetebol masculino) – contribuição para revitalizar o basquete brasileiro. Patrocinou também Oscar Schmidt (1996); "Empresa" Cup de Regata – patrocínio da regata (1998); "Empresa" Banana Bowl (torneio de tênis infanto-juvenil) – patrocínio desde 1996, com o objetivo de revelar novos talentos no tênis e melhorar a qualidade do esporte no país, e Concurso Internacional de Salto (World Cup CSI – W Indoor’97) – co-patrocínio no Concurso Internacional de Salto (hipismo).

d) Artes e Cultura - Norfest’96 – patrocínio do 1^o Festival, promovendo a arte e valores socioculturais do Nordeste do Brasil, em arte, gastronomia, forró chic e música; *Master of the Art (Art in the Service of the Earth)* – exposição itinerante de arte e artesanato dos povos da região circumpolar, promovida pela Fundação "Empresa" para o Meio-Ambiente (no Brasil em 1992); Exposição do Presépio Napolitano (presépio barroco do séc. XVIII) – patrocínio para a exposição no Brasil em dezembro de 1995; e *Junior Achievement* – apoio e patrocínio à Associação, desenvolvendo o espírito empreendedor entre crianças e jovens

A Empresa informou que toda essa iniciativa de caráter social, como também a **credibilidade do sistema**, é **divulgada** pela sua força de vendas, os distribuidores, e em função de estes serem um meio de divulgação, a Empresa considerou que o **principal fator** que estimula o **ingresso de novos distribuidores no Brasil**, é ter seu próprio negócio para gerar renda familiar suplementar.

Em relação aos **fatores determinantes da Empresa atuar no Brasil**, foi considerado o tamanho do mercado e a boa receptividade ao capital estrangeiro, com tratamento equânime

ao capital nacional. “O mercado é muito bom e ainda temos um potencial muito grande para crescer.”

Quanto ao seu **desempenho com o mercado consumidor**, é avaliado por pesquisas de qualidade e estudos de participação de mercado, tendo ainda o Distribuidor como meio de acesso ao consumidor final.

Os **meios de comunicação** utilizados **com o mercado consumidor** são os de mídia própria (revistas e comunicações), repassadas aos consumidores por meio dos distribuidores.

Aos consumidores e distribuidores, a Empresa informou que coloca à disposição diversos **serviços** e facilidades, tais como:

- a) toxicologia – serviço de assessoria externa para danos ou riscos toxicológicos eventualmente causados pelos produtos, sendo administrado no Brasil por um médico e pesquisador de um dos maiores centros internacionais de pesquisa: a Universidade Estadual de Campinas;
- b) disque “Empresa” (24 horas, todos os dias) – forma de os distribuidores obterem vários tipos de informações sobre o seu negócio;
- c) atendimento ao distribuidor/consumidor – formado por profissionais altamente competentes para apoiar o distribuidor no seu negócio ou na orientação sobre o uso dos produtos.

Como a **cultura das empresas de Marketing de Rede** é centrada no **respeito e defesa da família**, a Empresa considerou que a lógica disso venha a ser que o trabalho pessoa-a-pessoa resulta, freqüentemente, em incorporar a família ao negócio. “Aliás, esta é uma característica da venda direta e não só do sistema de remuneração da venda direta conhecido como Marketing de Rede.”

Dessa forma, os **valores legados aos distribuidores**, como padrões essenciais e duradouros nos quais se opera o negócio, são:

a) parceria – a Empresa foi construída sob o conceito de parceria entre as famílias fundadoras, os distribuidores independentes e seus empregados. “Sempre tentamos fazer o que é melhor de acordo com os interesses a longo prazo de nossos parceiros, de uma maneira que aumente a nossa confiança e credibilidade”;

b) integridade – essencial para o sucesso de seu negócio. “O sucesso da Empresa é medido não somente em termos econômicos, mas sim pelo respeito, confiança e credibilidade que conquistamos;”

c) valor pessoal – reconhece a singularidade de cada indivíduo. “Cada pessoa é digna de respeito e merece um tratamento justo e a oportunidade de obter sucesso em toda a extensão de seu potencial”;

d) realização – enfoque no aperfeiçoamento contínuo, no progresso e realização de metas individuais e coletivas. “Encorajamos a criatividade e a inovação”;

e) responsabilidade pessoal – “Cada indivíduo é responsável por atingir suas metas pessoais, bem como por contribuir com um esforço de 100% para ajudar a atingir as metas da empresa ou de sua equipe”;

f) livre iniciativa – defensora da liberdade e da livre empresa. “O progresso econômico e humano é comprovadamente melhor alcançado numa economia de livre mercado.”

No complemento aos valores, a Empresa considerou que a determinação e o bom-senso são as **principais causas** que determinam o **sucesso ou o fracasso das pessoas** no Marketing de Rede.

Para uma pessoa atuar no sistema de Marketing de Rede, englobando todas as oportunidades que este oferece, a Empresa considerou que um **distribuidor** deve ter as seguintes **qualidades**: espírito empreendedor, treinamento em relacionamento pessoal e conhecimento profundo dos produtos que vende.

Dessa forma, a Empresa realiza **seminários e convenções** como meio de **treinamento** e duplicação, sob os aspectos de produto e ética na abordagem do mercado. As atividades desenvolvidas no programa de eventos especiais são:

- a) Sessões de Treinamento (Workshops) – fornece aos distribuidores informações em profundidade sobre os produtos e técnicas de comercialização;
- b) Seminário de Novos Distribuidores Diretos – realizado como recompensa aos novos distribuidores diretos e preparação dos mesmos para as responsabilidades de liderança;
- c) Seminário de Lideranças – realizado ao final de cada ano como forma de recompensar os distribuidores diretos pelas atividades bem-sucedidas na expansão de seus negócios, além de ser uma oportunidade para discutir futuros desenvolvimentos nos negócios.

Quanto aos **treinamentos**, a Empresa enfatizou o seguinte: “Treinamento é um dos maiores investimentos de marketing que fazemos em todo o mundo”.

Em uma abordagem ao mercado, a Empresa utiliza os esquemas tradicionais de **propaganda**. Porém, são aplicados com discernimento e parcimônia, para não concorrer com

o marketing boca-a-boca, que é mais efetivo no caso, por prover uma explicação que não se pode atingir por meio das técnicas tradicionais de propaganda.

Os **veículos publicitários** utilizados pela Empresa são os de mídia própria, como revistas e comunicações internas. Têm frequência mensal ou trimestral, dependendo do veículo e propósito que se quer atingir. Também ressaltou que coloca à disposição de seus Distribuidores uma série de **materiais de apoio**, literatura e recursos audiovisuais, contendo informações sobre as vantagens e benefícios dos produtos bem como uma orientação ao grupo de negócios. Utiliza, intensamente, o treinamento em grupo como forma de divulgação.

Como usa a propaganda com discernimento, a Empresa acrescentou que procura manter uma **base de dados de seus clientes**¹⁰². “Trata-se de nossa principal ferramenta de trabalho e nosso principal ativo.”

Dentre as formas de satisfazer tais clientes, a Empresa busca proporcionar uma economia de tempo, **entregando os produtos diretamente ao cliente**. “Distribuimos os produtos a domicílio em todo o mundo, exceto EUA, onde o Distribuidor Direto se encarrega de comprar e entregar aos seus patrocinados.”

As **formas de compra** oferecidas são por meio de pedidos por correio, fax, internet, fone fácil Bradesco, telefone 0800 e dos centros de distribuição.

Quanto às **modalidades de pagamento dos produtos** adquiridos pelos distribuidores, podem ser por meio de cheque pré-datado, débito direto em conta corrente, à vista ou cartões de crédito.

A Empresa também fornece ao distribuidor e consumidor uma **loja virtual**, possibilitando a compra de seus produtos. “Somos bastante agressivos na área de IT, com vários *sites* dentre os mais de 80 países e territórios onde operamos. Na América Latina, disponibilizamos nossa loja virtual em quase todos os 12 países onde operamos.”

No ano de 1999, a Empresa lançou um novo modelo de negócio, desenvolvido especificamente para a **Internet**, tendo a Microsoft Corp. como parceira. Essa nova oportunidade de negócio fornecerá oportunidades de comercialização dos produtos da própria Empresa como também de outras, com vários *links* de *site* de compra *on-line*, oferecendo também descontos aos membros (distribuidores) do novo modelo, para beneficiar uma nova oportunidade de negócio independente no sistema de Marketing de Rede.

O **Plano de Vendas e Marketing da Empresa** foi concebido empregando-se o mesmo sistema atual de **multinível**, sendo o mesmo no mundo todo, exceto EUA, onde mudam

¹⁰² A sua totalidade no Brasil não pode ser disponibilizada por questões de negócios.

apenas os percentuais de **comissionamento**. Os **principais aspectos do Plano de Vendas e Marketing** da Empresa são¹⁰³:

- a) possibilidade da pessoa desenvolver seu próprio negócio independente, pois trabalha de acordo com o seu ritmo, estabelecendo as suas metas;
- b) a alta qualidade dos produtos que são produzidos com as mais avançadas técnicas e submetidos a um controle de qualidade;
- c) “toque” pessoal, que se baseia em vendas personalizadas, oferecendo ao cliente um atendimento especial e eficaz;
- d) ganhos determinados pelo próprio esforço do Distribuidor, pois o sucesso do negócio depende do seu trabalho, cujos ganhos podem aumentar tanto pela venda dos produtos quanto pelo patrocínio de novos distribuidores.

O **sistema de remuneração** da Empresa é baseado num acúmulo mensal de pontos. A cada produto comprado pelo distribuidor corresponde a dois tipos de pontuação: Ponto-Valor (PV)¹⁰⁴ e Volume de Negócio (VN)¹⁰⁵.

Além do sistema de remuneração, a Empresa acrescentou que possui **programas de incentivo** aos distribuidores, tendo como principais as viagens por metas atingidas e o reconhecimento em dinheiro, também por metas alcançadas. São programas desenvolvidos com a participação dos distribuidores, podendo variar em natureza, porém sempre visam o crescimento ao volume de negócios.

O **motivo** pelo qual levou a **Empresa atuar como um sistema de Marketing de Rede** referiu-se a um meio de disponibilizar uma real oportunidade para as pessoas terem renda familiar suplementar, aliando à revenda o desenvolvimento de uma base de pessoas consumidoras/duplicadoras do negócio. “Este princípio permite o estabelecimento de um negócio próprio em bases sólidas, com um investimento bastante baixo e apoio empresarial de responsabilidade da empresa de venda direta.” A segunda razão apresentada refere-se à alta qualidade dos produtos, que requerem um contato pessoal para que se possa explicar porque eles se diferenciam daqueles comumente encontrados no mercado.

Quanto ao processo de **ampliação de mercado** do sistema de Marketing de Rede desenvolvido pela Empresa, foi dito como sendo um processo que já conta com trinta anos de trabalho.

¹⁰³ Manual de Negócios da Empresa do Brasil (1998).

¹⁰⁴PV – pontuação atribuída a cada produto, determinando o nível percentual de bônus a cada mês (3% a 21%). (Manual de Negócio da Empresa do Brasil, 1998). ¹⁰⁴ VN – valor atribuído a cada produto, sobre o qual os bônus são pagos. (Manual de Negócios da Empresa do Brasil, 1998).

¹⁰⁵VN – valor atribuído a cada produto, sobre o qual os bônus são pagos. (Manual de Negócios da Empresa do Brasil, 1998).

4.1.1. Distribuidores

Os distribuidores da Empresa **conheceram o sistema de Marketing de Rede** por meio de convites efetuados por amigos, parentes e colegas de trabalho. Como primeira impressão, a maioria deles destaca ter visto o sistema de Marketing de Rede como uma nova oportunidade de negócio, ter renda extra, algo excelente e interessante. Tendo ainda uma impressão muito boa do sistema. Poucos apresentaram impressão de desconfiança, péssima ou falta de entendimento sobre o sistema.

<i>Forma de conhecimento</i>	amigos(10); parente(10); colega de trabalho(2); vizinho(1)
<i>Forma de contato</i>	convite, por telefone e participar de reunião(3)
<i>Primeira impressão</i>	nova oportunidade de negócio(9); excelente(5); muito interessante(4); desconfiança(3); ter renda extra(3); interessante(2); impressão muito boa(2); de a melhor possível(1); razoável(1); péssima(1); na primeira vez não entendi(1); ter segurança financeira(1); fora dos padrões habituais(1); trabalho de futuro(1); estranho(1).

A **atuação profissional dos distribuidores** da Empresa **antes de iniciarem o trabalho com o sistema de Marketing de Rede** (venda direta) foi apresentada como sendo: empresários, professores, dentistas, funcionários públicos, analistas de sistema, estudantes ou exercendo funções técnicas. Muitos destes permanecem exercendo suas atividades profissionais interligando-as à atividade de Marketing de Rede.

<i>Profissão</i>
Empresário(5); dentista(2); professora(2); funcionário público(2); analista de sistemas(2); estudante(2); advogado(1); autônoma(1); bancária(1); auxiliar importação e exportação(1); cabeleireira(1); contabilidade(1); coordenação pedagoga(1); dona de casa(1); esteticista(1); estagiário da empresa GM(1); gerente de eventos(1); marketing técnico multinacional francesa(1)

Destes distribuidores, quinze disseram que atuam de forma **parcial**, continuando ainda a desenvolver outras atividades, e oito atuam de forma **integral** no sistema de Marketing de Rede.

<i>Atuação parcial ou integral</i>
Parcial(15); integral(8); era apenas 2 horas-agora falta tempo para todos compromissos do negócio(1); sempre presente(1)

Na **divulgação** de sua **atuação como distribuidores de uma empresa de Marketing de Rede**, a maioria realiza tal divulgação por meio de contato e convite direto às pessoas de sua influência e relacionamento próximo, amigos, amigos dos amigos e clientes potenciais, convidando-as a participar de eventos. O meio utilizado é por meio processo de duplicação boca-a-boca, dando explicação sobre o sistema de Marketing de Rede, divulgando os produtos

da Empresa, o Plano de Negócios ou ambos. A utilização do material informativo, como folhetos, panfletos, fitas de vídeo e Internet, também apresentou sua relevância.

<i>Divulgação como distribuidor de Marketing de Rede</i>
Convidando e contatando pessoas(9); divulgando produtos(8); através de um processo de duplicação "boca-a-boca"(8); apresentações de produtos e do plano de negócio(6); convidando amigos e conhecidos a participar em eventos(3); agendando visitas(2); explicação sobre Marketing de Rede(2); através do material informativo da empresa(2); a clientes potenciais(2); amigos(1); amigos dos amigos(1); <i>workshops</i> (1); em reuniões(1); divulgação com pessoas de relacionamento próximo(1); de maneira simples e eficaz(1); com dedicação(1); crença total(1); entregando folhetos(1); fazendo pesquisa mercado da região que atua(1); fitas de vídeo(1); panfletos(1); internet(1); procurando necessidades das pessoas(1); respondendo perguntas(1); resultados do produto no dia-a-dia(uso doméstico)(1); testemunho autêntico(1)

Nesta atuação, o mais **ênfatisado ao convidar novos distribuidores** a se cadastrarem em sua “rede”, observou-se, primeiro, por parte destes que o sistema de Marketing de Rede possa vir a ser uma fonte alternativa de renda extra com retorno significativo, potencial de ganho, liberdade econômica e possibilidade de uma renda residual; segundo, os benefícios e oportunidade de negócio como opção de trabalho e formar equipe de pessoas, beneficiando-se do treinamento oferecido pela Empresa, e, terceiro, a qualidade e eficiência dos produtos, enfatizando a venda e consumo da marca de excelência da Empresa, o uso adequado destes, e por serem produtos que preservam a saúde e a natureza a preço justo, bem como adquirir os produtos com desconto no preço.

Na seqüência, foi enfatizado que é um empreendimento com pequeno investimento e resultados significativos. Porém, considerou-se de que não seja uma forma de ganhar dinheiro fácil, devendo esclarecer as dificuldades como qualquer outro negócio. A possibilidade de atuar com uma atividade profissional atual, de forma parcial, tendo livre iniciativa e uma segunda opção de trabalho e profissão, também apresentou sua relevância.

Percebe-se também uma preocupação quanto a informar de que o Marketing de Rede venha a ser uma nova tendência de mercado por causa da praticidade do sistema comparado ao sistema tradicional na forma de distribuição dos produtos e serviços.

<i>Ênfatisação no convite aos novos distribuidores</i>
Fonte alternativa de renda extra(12); benefícios e oportunidade de negócio(12); qualidade e eficiência produtos(10); empreendimento com pequeno investimento e resultados significativos(4); atuar juntamente com atividade atual-parcial(4); como nova tendência mercado(3); vender e consumir produtos de excelente qualidade(3); livre iniciativa(2) comparação negócio tradicional(2); praticidade do sistema(2); opção de trabalho/profissão(2); liberdade econômica(1); renda residual(1); liberdade de tempo(1); com autenticidade(1); desconto nos produtos(1); conhecimento novas formas distribuição produtos e serviços(1); <i>e-commerce</i> (1); economia(1); formar equipe de pessoas(1); informação uso adequado dos produtos(1); informações(1); informando novidades(1); marca de excelência da Empresa(1); não é uma forma de ganhar dinheiro fácil(1); o treinamento proporciona conhecimento-podendo ser utilizado em Qualquer área da sociedade(1); produto-preservam a saúde e a natureza e preços justos(1); formas de venda(1); deve esclarecer as dificuldades como qualquer outro negócio(1); vantagens ser distribuidor ou associado(1)

Quanto à **expansão da “rede”** os distribuidores apresentaram alguns **passos** de maior importância. O fator mais importante é o incentivo, acompanhamento e suporte aos novos distribuidores e pessoas do grupo. Tal fator releva o entendimento e ensino sobre o Marketing de Rede, estar atualizado sobre essa nova tendência, compartilhar a oportunidade e aprender a se relacionar com as pessoas. Um segundo fator apresentado foi a participação em treinamento, reuniões e eventos oferecidos pela Empresa, como forma de adquirir conhecimento sobre os produtos e técnicas de abordagem ao consumidor, podendo assim ter uma preparação adequada para realizar treinamento com os distribuidores da “rede” e melhor acompanhamento com os consumidores. O distribuidor deve então adquirir o material informativo e motivacional da Empresa.

O produto possui também sua importância nesta expansão onde o distribuidor deve estar preparado para informar as vantagens dos produtos, demonstrando, divulgando e consumindo os mesmos. Na mesma importância tem-se a demonstração da oportunidade e funcionamento do sistema e plano de marketing, bem como suas vantagens.

Para que ocorra a expansão é também de fundamental importância que o distribuidor faça uma lista de pessoas conhecidas, candidatos e clientes potenciais como fonte de patrocínio de pessoas e formação de líderes, utilizando-se da propaganda boca-a-boca. Posteriormente, devem ser traçadas metas e objetivos, tanto em relação ao cadastramento como sobre as vendas, complementando-se, ainda, por meio de conselhos adquiridos com a linha ascendente, analisando o sucesso de outros distribuidores.

Fatores pessoais também apresentam destaque, como perseverança, autoconfiança, carisma, responsabilidade, ambição, sinceridade e ética profissional.

<i>Passos para expandir a “rede”</i>
Incentivar, acompanhar e dar suporte a novos distribuidores e pessoas do grupo(12); frequentar treinamentos, reuniões e eventos(9); informar as vantagens dos produtos e sistema(8); mostrar a oportunidade e funcionamento do processo(6); consumir produtos(5); demonstração e divulgação de venda do produtos(6); fazer lista pessoas conhecidas, candidatos e clientes potenciais(5); traçar metas e objetivos(4); conhecer bem os produtos(3); adquirir material informativo e motivacional PRONET(3); aconselhar com linha ascendentes(3); entender e ensinar Marketing de Rede(2); estar sempre informado e ter conhecimento sobre nova tendência(2); perseverança(2); treinar pessoas(2); acompanhamento clientes(2); trabalhar na construção de uma rede de distribuição(2); mostrar plano de marketing(1); aplicar conhecimento(1); patrocinar pessoas(1); formar líderes(1); analisar sucesso de outros distribuidores(1); relacionar-se com pessoas(1); propaganda "boca-a-boca" feita a amigos(1); assumir compromissos(1); autoconfiança(1); carisma(1); definir seu sonho(1); enfatizar sobre a renda residual que o sistema oferece(1); responsabilidade(1); planejar uma estratégia(1); ter ética profissional(1); trabalhar como um time(1); segurança(1); sinceridade(1); ser ambicioso(1)

Quanto aos **limites alcançados na expansão da “rede”**, verifica-se ocorrer tanto nos limites próximos de atuação (cidades e estados) dos distribuidores, como também a expansão de alguns em outros países. O tempo levado nesta expansão varia conforme o tempo de

atuação, o relacionamento como também o desempenho dos distribuidores, tendo em média o seguinte:

<i>Limites e tempo de expansão</i>	
-todo o Brasil e 4 países-4 anos	-Londrina, Sergipe, Santos, São Paulo, MG, Roma, e outros em andamento -7 meses
-cidades, estados do Brasil e exterior - 3 anos	-4 estados, 2 países -14 meses
-Estado SP e cidade São Paulo-8 anos	-PR, SC, RJ- 6anos
-São Paulo – 5 meses	-Rondônia, Paraná-2 anos
-São Paulo, Mato Grosso, Paraná - 6 anos	-Japão-2 anos
-2 Estados-4anos	-RJ e interior, USA - 2 anos
-MG, ES, PA, SP, Belo Horizonte, Salvador, Rio de Janeiro, França, Japão, Chile, África do Sul, Itália, USA, Portugal -7anos	-Campo Grande, São Paulo, Brasília, EUA, Japão-6 anos
	-MS, SP, MG, RG, PR e vários estados - 2anos
	-MS, MT, SP, RS, PR - 1 a 3 anos

A maior **dificuldade** encontrada pelos distribuidores **na expansão de sua “rede”** é a distância geográfica, para dar assistência pessoal à rede e aos novatos, como forma de estímulo para vencerem obstáculos, e a constante motivação que estes necessitam, além da dificuldade de encontrar líderes, pessoas determinadas, e mantê-las no negócio. Outro item citado foi a disponibilidade financeira e de tempo para arcar com as viagens e custo da comunicação com as pessoas distantes.

A comprovação do produto e credibilidade do sistema apresentam-se também como dificuldade, por motivo da concorrência com os produtos do mercado e a própria cultura do povo. Porém, há os que dizem não haver dificuldade na expansão de sua “rede”, considerando as dificuldades idênticas a qualquer negócio.

<i>Dificuldades de expansão</i>
dar assistência pessoal à rede e aos novatos(9); distância geográfica (7); financeira(5); encontrar líder na região(3); disponibilidade para viagem e tempo(3); comprovar qualidade produto e credibilidade sistema (2); cultura do povo(1); concorrência com os produtos do mercado(1); permanência das pessoas no negócio(1) encontrar pessoas determinadas e que aceitem recusas(2); estimular novos parceiros a vencerem obstáculos (1); não há dificuldades(1); as despesas são custeadas pelo próprio distribuidor(1); necessidade de motivação e apoio constantes às pessoas(1); custo comunicações(1); custo/despesas(2); igual a qualquer negócio(1); locomoção(1)

O **acompanhamento** efetuado ao **grupo distante** do distribuidor é realizado pelos **meios de comunicação** convencionais, utilização dos sistemas de treinamento, por meio dos relatórios fornecidos pela Empresa e pessoalmente.

Os mais utilizados são a internet/e-mail, telefone e fax. O sistema de treinamento oferecido pelo distribuidor também é utilizado como forma de motivar e manter um contato mais próximo da pessoa, acentuando assim o espírito de equipe.

A Empresa, por meio de seus serviços, fornece aos distribuidores relatórios sobre o desempenho de sua “rede”, onde a mesma cuida de toda a administração pessoal, material,

produtos, pagamentos, bônus, propaganda e investimentos na rede de distribuição de seus produtos.

<i>Acompanhamento grupo de negócios em outra região</i>
Internet/e-mail(5); telefone(4); sistema de treinamento(4); relatórios fornecidos pela empresa(4); aconselhando e prestando assistência(2); através sistema de treinamento da Empresa, de crescimento e desenvolvimento pessoal(2); motivação pessoal(2); através de amigos distribuidores que ajuda na região(1); contato direto com os líderes(1); pessoalmente(1); envia mensagens de entusiasmo(1); enviar informações da linha ascendente(1); fitas motivacionais K7(1); fitas vídeo(1); informações fax(1); meios de comunicação convencionais(1); mostra novidades e promoções(1); nos eventos da Empresa(1); trabalhamos em espírito de equipe(1); empresa cuida de toda administração (pessoal, material, produtos, pagamentos, bônus, propaganda, investimentos(1); relatórios – possibilita acompanhamento vendas grupo(1)

A falta de ética profissional e infringir o código de ética foram considerados pelos distribuidores como a **atuação** mais **ilegal** no sistema de Marketing de Rede, bem como o convite efetuado aos distribuidores para trabalharem em outra empresa concorrente; trabalhar em outras redes; usar a rede para outros fins e divulgação de outra empresa ou produto.

A propaganda enganosa também foi considerada uma atuação ilegal, principalmente ao que se refere à divulgação de que o sistema de Marketing de Rede seja uma forma de ganhar dinheiro fácil, falar de qualidades extras que o produto não possua e divulgar vantagens falsas.

Na seqüência, a falta de honestidade e sinceridade para com os distribuidores em potencial e consumidores vem a ser também um dos fatores mais citados. Relacionados a este incluem a informação incorreta e a má-divulgação do plano ao consumidor e aos novos Distribuidores, além da venda acima da tabela fornecida pela Empresa.

Alguns acrescentaram que o distribuidor não deve ser considerado como um subordinado ou empregado de sua *upline* ou se julgar dono da “rede”. A falta de apoio às pessoas da rede também foi considerada algo ilegal.

<i>Atuação ilegal</i>
Falta de ética profissional-infringir código de ética(8); propaganda enganosa(8); falta de honestidade/sinceridade(6); considerar pessoas da rede como subordinados ou empregados(4); divulgação de ser uma forma de ganhar dinheiro fácil(4); roubar pessoas de outros grupos(redes)(3); divulgação de outra empresa ou produto(2); falta de apoio às pessoas da rede(2); dar informações incorretas(1); má divulgação do plano(1); convidar pessoas da rede para trabalhar em outra empresa concorrente(1); falar de qualidades extras que produto não possua(1); venda acima da tabela(1); trabalhar em outras redes(1) usar a rede para outros fins(1); divulgar vantagens falsas(1); fazer promessas mirabolantes(1); considerar-se dono da rede(1); informação incorreta sistema(1); informar possibilidade de ganhos exagerados(1); mentir ao cliente(1); mentir aos distribuidores(1); desenvolver negócio de outra empresa na rede(1); querer ser patrão das pessoas de seu grupo(1); se julgar dono da rede(1)

Verificando a **participação** dos distribuidores nos **treinamentos** oferecidos pela Empresa, constatou-se de que a maioria possui uma participação ativa. Os treinamentos são efetuados por meio dos eventos promovidos pela própria Empresa, como reuniões abertas

(semanais), seminários, convenções. Tais eventos proporcionam aos distribuidores um aprendizado sobre a atuação dos líderes de sucesso. Ocorre ainda a participação de treinamentos realizados nas próprias residências dos distribuidores, bem como o uso de fitas de treinamentos.

Os distribuidores consideraram de que o treinamento seja um meio fabuloso de formar o profissional de Marketing de Rede. Aos que não participam com frequência, o motivo vem a ser financeiro ou a distância em que os eventos de treinamento são realizados.

<i>Participação em treinamentos</i>
Sim(20); sempre/todos(4); reuniões abertas (semanais)(2); seminários (mensais)(2); sempre que possível(1); é fabuloso(1); há 7 anos(1); convenções(quadrimestrais)(1); são fantásticos(1); distribuidores aprendem com líderes de sucesso(1); fitas de treinamentos(1); empresa de autotreinamento(1); sempre aprendo algo mais(1); quando realizados na cidade de residência(1); empresa promove eventos para conhecer produtos e utilidades(1); o treinamento é que forma o profissional no MR(1); deve ter harmonia total com Empresa(1)

Na **busca de uma empresa de Marketing de Rede**, o distribuidor destacou que se deve **analisar** primeiramente a credibilidade da empresa em relação ao seu faturamento, capacidade, segurança, garantias legais, histórico, trabalhos desenvolvidos e participação da Empresa na sociedade. Em seguida, analisar o produto da empresa quanto à qualidade e competitividade, buscando ainda uma identificação com estes.

Enfim, a maior análise que o distribuidor deve fazer está relacionada como um todo à Empresa, informando-se sobre a questão de tempo de atuação no mercado, ética, confiabilidade, seriedade, honestidade, idoneidade e integridade. Também deve dar atenção a sua solidez, conhecer o plano de remuneração, a forma de distribuição dos produtos, passado e visão de seus fundadores, a filosofia de negócio, missão, tradição e outros.

<i>Análise à Empresa</i>
Credibilidade empresa(13); conhecer os produtos–qualidade/eficiência(10); tempo de atuação no mercado(6); buscar conhecimento sobre a empresa(6); confiabilidade /seriedade/ honestidade/ idoneidade/ integridade Empresa(5); solidez da empresa(3); faturamento(2); capacidade/competência da empresa(2); princípios e valores(2); conhecer o plano de remuneração(3); forma de distribuição dos produtos/rapidez(2); conhecer todo o sistema(2); forma de trabalho(2); passado e visão fundadores(2); Segurança e garantias legais(2); competitividade de seus produtos(1); empresa que fabrique e distribua produtos de qualidade(1); ética profissional(1); filosofia da empresa(1); histórico da empresa(1); missão Empresa(1); tradição(1); verificar procedência empresa(1); previsão futura(1); participação Empresa na sociedade(1); trabalho desenvolvido pela empresa(1); pesquisa a nível de PROCON(1); regras claras e bem definidas(1); informação através dos meios de comunicação(1); se identificar com os produtos(1)

As **cinco principais razões pelas quais as pessoas se tornam distribuidores** (revendedores) **no Marketing de Rede** foram consideradas pelos distribuidores como sendo: renda extra; convívio social/pessoal; qualidade e variedade de produtos, bem como a flexibilidade de horário que o sistema permite em sua atuação; busca na realização de sonhos

e projetos por uma estabilidade financeira; por considerar como uma tendência de negócio para o futuro.

Outros fatores citados foram: a segurança que o negócio proporciona, o crescimento pessoal e profissional, a autonomia no desempenho da atividade, pela insegurança no emprego atual, possibilidade de uma renda residual, por necessidade financeira, expansão do negócio.

<i>Razões de se tornar distribuidor</i>
Renda extra(23); qualidade/variedade produto(10); maior flexibilidade de tempo/horário(10); convívio social/pessoas(12); busca na realização de sonhos e projetos(6); estabilidade financeira(6); tendência negócio para futuro(5); segurança e solidez do negócio(4); crescimento pessoal/profissional(4); autonomia(4); insegurança emprego atual(3); ser dono de seu próprio empreendimento(3); criação de fonte de renda residual(3); necessidade financeira(2); obter resultados a médio e longo prazo(2); investimento simbólico(2); expandir negócio geograficamente(2); acesso a outra forma de mercado não tradicional(1); aumentar auto-estima(1); acesso produtos e serviços sem intermediários(1); aprender a falar em público(1); atendimento personalizado(1); confiança pessoa que convida(1); conhecer diferentes locais através dos eventos(1); poder aplicar novos conhecimentos em outros ramos de atividade(1)

Quanto à **empresa de maior concorrência** na venda destes distribuidores, constata-se que são as que atuam na venda direta, nacionais e internacionais. Destacam-se, também, a televisão e o mercado tradicional de vendas por causa de inúmeras propagandas de produtos do mesmo seguimento. Porém, a maioria não considera que tenha concorrentes, por apresentarem limitações nos produtos e não possuírem o mesmo plano de marketing.

<i>Empresas de maior concorrência</i>
Nenhuma(7); Natura(3); GessyLever(3); televisão(2); Ives Rochet(1); Avon(1); mercado tradicional(1); o próprio distribuidor(1); poucos concorrentes diretos(1); não considera que tenha concorrência(1); a desinformação das pessoas(1); empresas que ingressam no mercado de rede com ofertas de facilidades(1); existe em qualquer negócio(1); existem outras empresas que utilizam o sistema mas não são iguais(1); outras empresas apresentam limitação muito grande de produtos(1)

Referente às **melhorias esperadas pelos distribuidores no sistema e na Empresa**, a de maior destaque vem a ser a utilização dos recursos oferecidos pelo comércio eletrônico (Internet). O distribuidor sente também a necessidade de maior divulgação na mídia.

Mesmo com a variedade de produtos apresentados pela Empresa, os distribuidores consideraram que deve ter um maior número de produtos, bem como maior facilidade e agilidade na entrega, menor custo na distribuição (frete) e permanente pesquisa de novos produtos e mercados.

Percebe-se que o distribuidor sente a necessidade de uma maior confiabilidade e reconhecimento ético, legal, moral por parte da Empresa; porém, alguns consideram de que o sistema já seja satisfatório.

Outras melhorias também merecem destaque, como loja de distribuição dos produtos da Empresa nas principais cidades; o Marketing de Rede ser reconhecido como uma atividade

profissional; parceria com empresas brasileiras e oportunidade de treinamento aos consumidores sobre os produtos oferecidos.

<i>Melhorias no Sistema de Marketing de Rede / Empresa</i>
Uso cada vez mais intenso dos recursos de <i>e-commerce</i> (6); maior divulgação(mídia)(6); maior variedade produtos(4); confiabilidade da Empresa sobre distribuidores(3); reconhecimento ético/legal/moral(3); já é satisfatório(2); menos custo serviços/frete(2); permanente atualização e pesquisa de produtos e mercados(2); facilidades na aquisição dos produtos(2); rapidez entrega produto(2); facilidade pagamento(1); loja de distribuição nas principais cidades(1); ser mais conhecido como atividade profissional(1); meios de aquisição imediata do produto(1); melhor qualificação distribuidores(1); parcerias com empresas brasileiras(1); preço mais acessível dos produtos(1); treinamento sobre os produtos para o consumidor(1)

Quanto à **satisfação** dos distribuidores **em relação ao sistema**, a maioria apresentou total satisfação, sendo poucos os que não consideram satisfeitos ou tenham satisfação moderada.

<i>Satisfação com o Sistema</i>
Sim(17); acima da expectativa(4); não(2); sim e não(1); totalmente(1); 60%(1); e ficará cada vez melhor(1); em 2 anos obtive bons resultados(1); no início não tive resultados satisfatórios(1); o sistema é Quase que perfeito desde que haja dedicação(1); é um sistema que funciona há 40 anos(1)

Desde o início da atuação desses distribuidores, as maiores **vantagens adquiridas** foram: aumento de relacionamento pessoal no convívio social adquirindo novos amigos; possibilidade de adquirir maior conhecimento e informação; renda extra, como aumento do lucro financeiro e da renda familiar; crescimento pessoal e autoconfiança, tendo uma visão mais positiva em relação à vida e maior preparo na formação cultural, familiar e espiritual.

<i>Vantagens adquiridas</i>
Aumento relacionamentos pessoais/social(12); mais conhecimento/informações(9); renda extra(8); crescimento pessoal(6); aumento lucro financeiro e de renda familiar(6); autoconfiança(5); novos amigos(4); controle emocional(3); crescimento/experiência profissional(3); viagens(2); visão positiva da vida(2); benefícios(2); mais preparo e formação cultural, familiar e espiritual(2); maior disponibilidade de tempo(2); ser dono do próprio negócio(1); garantia bons produtos e serviços(1); melhor visão de mundo(1); mudança de comportamento(1); mudança estilo de vida (1); possibilidade de voltar a "sonhar"(1); traçar metas trabalho(1); segurança(1); visão empresarial(1); visão global mercado(1)

As maiores **dificuldades** encontradas pelos distribuidores **desde o início de sua atuação** estão mais ligadas ao relacionamento com as pessoas, os próprios distribuidores da “rede” e consumidores. Tal dificuldade se refere à inconstância das pessoas, má-informação por parte dos distribuidores aos consumidores, as desculpas e rejeições das pessoas em aceitar convite para conhecer o sistema e produtos. Relacionado com este fator, uma das grandes dificuldades apresentadas vem a ser a informação equivocada sobre o sistema e a Empresa.

Outras dificuldades apresentadas vêm a ser as do próprio distribuidor em superar as barreiras pessoais, como saber lidar com as pessoas, falar em público, falta de autoconfiança e estabelecer ritmo de trabalho; a situação financeira, na questão de se deslocar para outras

regiões, para um apoio mais próximo às pessoas de sua “rede”, e o preço dos produtos, considerados pouco competitivos no mercado.

Entretanto, alguns disseram não ter dificuldade desde o início de sua atuação no sistema.

<i>Dificuldades na atuação</i>
as pessoas-Distribuidores e consumidores(7); superar as próprias barreiras(5); informações equivocadas sobre sistema e Empresa(4); nenhuma(3); preço dos produtos(3); financeira(2) deixar de pensar negativo(2); inconstância das pessoas(1); desculpas dadas pelos convidados(1); pessoas não abertas às novidades e mudanças(1), exagero promessas de alguns distribuidores(1); relacionamento com as pessoas(1); que novo distribuidor saia da zona de conforto(1); rejeição de algumas pessoas em relação ao tipo de trabalho(1); personalidades e pensamentos diferentes(1); saber lidar com as pessoas(1); falar em público(1); negativismo(1); aprender a acreditar em si mesmo(1); estabelecer um ritmo de trabalho(1); agendar um compromisso(1); conciliar tempo (1); mostrar as vantagens dos produtos-concentrados(1); má informação de algumas pessoas (1); preconceitos(1); para se deslocar a outras regiões(1); preços pouco competitivos(1); custo do produto(1); eliminar intermediário(1); não são dificuldades são desafios(1); pouca divulgação(1)

Algumas pessoas possuem uma **imagem** um tanto **negativa do sistema** de Marketing de Rede. Os distribuidores consideram a falta de conhecimento sobre o sistema e a Empresa um dos principais fatores dessa situação. Acrescentaram que as pessoas fazem comparações do MR com os sistemas de Pirâmides, tendo assim uma imagem distorcida sobre o MR.

Foi considerado também, que a falta de profissionalismo por parte de alguns Distribuidores causa uma imagem negativa, pela falta de ética, má divulgação do sistema e despreparo do mesmo em repassar as informações adequadas. Àqueles que não obtiveram sucesso no desenvolvimento de seu negócio, normalmente, passam uma imagem negativa do sistema e Empresa, como a falta de credibilidade no negócio.

<i>Motivos de Imagem negativa sobre o MR</i>
Falta de conhecimento do sistema e Empresa(14); falta de profissionalismo de alguns associados(7); falta de credibilidade no negócio(4); pessoas desiludidas pelo fracasso(2); comparação com Pirâmide(1); desconhecimento produtos comercializados pela Empresa(1); distribuidores desinformados(1); imagem distorcida sobre a empresa(1); informações equivocadas sobre sistema(1); falta de entendimento sistema(1); menosprezo produto e negócio(1); falta de sinceridade (1); falta de treinamento adequado para algumas pessoas(1); falta de ética(1); imposição(1); má divulgação(1); fanatismo(1); falta de orientação distribuidores(1); exagero promessas alguns distribuidores(1); visão negativa sobre o MR(1); desconfiança nas vantagens informadas(1); má informação sobre o sistema(1); discriminação(1); que é manipulação de pessoas(1); ser uma corrente(1); influência opinião negativa de outras pessoas(1)

A maioria dos distribuidores considerou que a **Empresa** seja largamente **conhecida no mercado**, por atuar em vários países e estar há mais de 40 anos no mercado. A própria propaganda de pessoa-a-pessoa, utilizada pelos distribuidores, é considerada uma forma de estratégia de divulgação.

Os poucos que consideraram que a Empresa não seja totalmente conhecida no mercado, pensam que ela deveria realizar uma maior divulgação por meio da mídia, como TV, jornais e

revistas. A utilização do próprio distribuidor como meio de divulgação requer por uma reformulação quanto à apresentação das reuniões e melhoria nas informações.

<i>Conhecimento da Empresa no mercado</i>
Sim(18); não(3); acredito que seja(1); pouco conhecida(1); extremamente conhecida(1); é conhecida nacionalmente e internacionalmente(3); empresa atua no mercado há mais de 40 anos(1); empresa faz publicações institucionais(1); possui estratégia de marketing propaganda de pessoa-a-pessoa(2); não necessita propaganda na mídia(1); empresa possui sucesso estrondoso(1)

As **vantagens** dos **produtos da Empresa em relação aos produtos similares vendidos no mercado**, o distribuidor enfatizou a qualidade como sendo a maior vantagem. Também, o fato de o produto ser concentrado, o diferenciando-o dos produtos encontrados no mercado tradicional, gera uma garantia de satisfação e de custo benefício ao consumidor, destacando, assim, o preço como a terceira vantagem.

Também foi citado o atendimento personalizado na realização das vendas dos produtos, por meio de demonstração e explicação do uso adequado, o que não ocorre na venda tradicional.

A preocupação da Empresa com a saúde do consumidor e com a proteção do meio ambiente coloca os produtos em vantagem àqueles existentes no mercado tradicional.

<i>Vantagens dos produtos</i>
Qualidade(20); produto concentrado(12); preço(8); custo benefício do produto(7); garantia de satisfação(6); atendimento personalizado(7); constante preocupação da empresa com a saúde do usuário e proteção ao meio ambiente(6); produto diferenciado(4); entrega no endereço especificado(2); devolução dinheiro(2); devido a tecnologia produtos(1); garantia satisfação(1); preocupação com meio ambiente(1); produto não agride meio ambiente(1); produtos biodegradáveis(1); produto ser exclusivo(1); produtos não deixam resíduos(1); satisfação garantida(1); demonstração e explicação dos produtos(1)

Como **desvantagem**, destacou-se o preço dos produtos, encarecido pelo fato de o brasileiro não possuir o hábito e conhecimento de manuseio de produtos altamente concentrados. A pouca divulgação pela Empresa também coloca o produto em desvantagem aos encontrados no mercado tradicional que, normalmente, enfatiza muito a publicidade. Porém, há os que consideram não haver qualquer desvantagem.

<i>Desvantagens dos produtos</i>
Preço(7); não há desvantagens(4); pouca divulgação/publicidade(3); brasileiro não tem hábito de diluir produto(3); utilização não adequada(2); difícil entendimento custo benefício pelo consumidor brasileiro(2); situação econômica atual do país(1);

Dentre os **argumentos** utilizados pelos distribuidores na **decisão de compra do consumidor por seus produtos ao invés do concorrente**, tem a qualidade como maior enfoque, seguida, pela garantia de satisfação na aquisição dos produtos, relacionada com o custo benefício, por serem concentrados, exclusivos e diferenciados aos do mercado

tradicional. Por ser o meio ambiente uma grande preocupação social, o distribuidor destacou que realiza a divulgação dos produtos associados também a este fator.

O atendimento personalizado, com demonstração, é uma forma de cativar o consumidor a adquirir o produto. Percebe-se pouca ênfase à divulgação da oportunidade de negócio, destacando-se mais o produto.

<i>Decisão de compra</i>
Qualidade(23); garantia de satisfação(8); custo benefício produto(13); produto não agride meio ambiente(6); atendimento personalizado(4); produtos mais concentrados(4); produto diferenciado(2); produto exclusivo(1); demonstração produto(1); ganho financeiro com revenda produtos(1); particularidade de cada produto(1); produto concentrado(1); qualidade superior aos similares(1); sem composição química(1)

Os principais **fatores de motivação do consumidor** na compra de produtos e serviços **por intermédio do MR** foram: o produto; o atendimento personalizado, com demonstração do uso adequado dos produtos; a forma de aquisição, proporcionando comodidade ao consumidor por causa do atendimento domiciliar e rapidez na entrega; e a confiabilidade na Empresa e no distribuidor.

<i>Fatores de motivação do consumidor</i>
Produtos(13); atendimento personalizado(8); forma de aquisição produto(6); comodidade(4); confiabilidade na Empresa e Distribuidor(4); atendimento domiciliar(4); garantia satisfação(4); rapidez entrega(3); segurança(2); demonstração do produto(2); facilidade aquisição(1)

O preço vem a ser a maior **dificuldade** enfrentada pelos distribuidores **na divulgação dos produtos**, considerando-o pouco competitivo no mercado. A discriminação ao sistema de MR foi considerada também uma dificuldade em função de um preconceito preestabelecido pelas pessoas, e a disponibilidade do consumidor em atender à demonstração dos produtos, realizada pelo distribuidor, ocorrendo com isso a falta de conhecimento sobre os mesmos, e seu uso adequado. Os distribuidores citaram que isso ocorre pela pouca publicidade realizada sobre os produtos, dificultando a divulgação em outras regiões. Porém, alguns ressaltaram não terem enfrentado quaisquer dificuldades na divulgação dos produtos.

<i>Dificuldades divulgação dos produtos</i>
Nenhuma(4); preço(6); discriminação sistema(5); disponibilidade do cliente(5); consumidor não reconhece benefício produto(4); pouca publicidade sobre produtos(2); falta de conhecimento e costume uso produtos concentrados(2); levar informação em outras regiões(1); não considera que exista tais dificuldades(1); desinteresse por informações corretas de uso do produto(1); preconceito preestabelecido(1); preço pouco competitivo(1)

Os **valores e princípios mais enfatizados** pelos distribuidores **em seu relacionamento com os consumidores** foram: honestidade, confiança, atendimento prestativo, garantia de satisfação, amizade, ética, família, a preservação do meio ambiente e sinceridade, acrescentando a esperança, liberdade, qualidade, recompensa, entusiasmo, respeito e lealdade.

<i>Valores e princípios</i>
Honestidade(7); confiança(6); atendimento prestativo(5); garantia de satisfação(4); amizade(4); ética(4); família(3); preservação meio ambiente(3); sinceridade(3); esperança(2); liberdade(2); qualidade(2); recompensa(2); entusiasmo(1); respeito(1); lealdade(1)

As **qualidades de um bom distribuidor**, citadas em ordem de prioridade, são apresentadas a seguir.

<i>Qualidades do distribuidor</i>
Acompanhamento grupo e novos distribuidores(10); conhecer bem os produtos(8); honestidade(7); prestar bom atendimento(6); confiabilidade na Empresa(5); persistência(5); cumprir código ética(5); disciplina(4); respeitar o consumidor(4); seguir orientação dos líderes(3); sinceridade(4); ser profissional(3); vontade de aprender/crescer/trabalhar(3); determinar metas e objetivos(3); estar informado(2); convidar e cadastrar novas pessoas(2); ter visão de futuro(2); conhecer o sistema de treinamento(1); consumir produtos empresa(1); entusiasmo(1); dinamismo(1); autoconfiança(1); ser educado(1)

A **média de remuneração dos distribuidores** apresentada varia de R\$ 150,00 a R\$ 3.000,00 dependendo do esforço e desempenho de cada um na realização do trabalho, além do nível em que se encontra o distribuidor e do volume de vendas. Alguns não apresentaram a sua média de remuneração, mas relataram que é satisfatória e suficiente para ajudar nas despesas da casa, e maior que a do emprego efetivo.

<i>Média de remuneração</i>
R\$ 3.000,00(1); R\$ 1.500,00(2); R\$ 150,00 a R\$ 800,00(1); R\$ 200,00 a R\$ 300,00(1); R\$ 200,00(1); depende da atuação e trabalho realizado e volume de vendas(5); varia muito(3); nível 6%(2); qualificação 12%(1); o suficiente(1); ajuda nas despesas da casa(1); remuneração é maior que emprego efetivo(1); remuneração satisfatória(1); está em processo de reorganização de redes(1); você não iria acreditar(1)

Quanto ao **plano de remuneração** oferecido pela **Empresa**, a maioria o considerou satisfatório. Apenas um dos distribuidores negou satisfação. Acrescentaram ainda que o plano é justo, premiando aos que realmente trabalham.

<i>Satisfação no Plano de Remuneração</i>
Sim(22); não(1); além vários incentivos e promoções eventuais(1); é justo e exige trabalho constante(1); lucratividade de capital investido melhor que negócios tradicionais(1); plano de marketing e critérios remuneração são justos(1); premia a quem realmente trabalha(1)

Alguns distribuidores **incluíram** algumas **sugestões ao Plano de Remuneração**, a seguir apresentadas.

<i>Sugestões ao Plano de Remuneração</i>
Aumento no percentual de ganho na expansão da rede(1); aumento no percentual de ganho sobre a venda (1); ganho extra pela quantidade de venda de determinado produto(1); melhora da faixa de renda ao distribuidor já qualificado(1)

Os distribuidores confirmaram a existência de **programas de incentivos**. Dentre os mais citados foram: os seminários, convenções e eventos nacionais e internacionais e

premiação (viagens, eletrodomésticos, automóveis, estadias em hotéis, produtos etc.), esta por reconhecimento, metas atingidas e melhor desempenho individual e do grupo.

<i>Programas de incentivo</i>
Sim(23) seminários/convenções/eventos nacionais e internacionais (13); viagens (12); prêmios (10); treinamentos (5); reconhecimento em prêmios em dinheiro (2); promoções (2); escalas de bônus (2); kit de produtos (2); eletrodomésticos, automóveis (2); premiações por metas atingidas (2); recompensas financeiras (2); fins de semana em companhia de lideranças (2); pelo melhor desempenho de grupo e individual (2); "pin" de reconhecimento (1); em produtos (1); estadias melhores hotéis (1); informações via e-mail, fitas, fax (1); são lançados novos programas para melhorar a renda (1); sorteio de carro para meta de venda mensal (1); TV, vídeo (1)

Os distribuidores, na sua maioria, conceituaram como ótimo o **seu relacionamento com a Empresa**. Acrescentaram que a Empresa possui abertura de comunicação para com os distribuidores, dando-lhes toda assistência necessária.

<i>Qualidade relacionamento com Empresa (ótimo, bom, regular)</i>	ótimo (17); bom (6) regular (0)
---	---------------------------------

Foi ainda confirmado pela maioria dos distribuidores que são repassadas **informações sobre o consumidor à Empresa**, por meio de formulários de cadastro do consumidor, e quando das compras via Internet, canal de venda (0800), ou pelo canal aberto ao consumidor. Porém, acrescentaram que a Empresa não exige deles informações dos consumidores. Isso ressalta o motivo pelo qual alguns não adotarem esse procedimento. Acrescentaram, também, que a Empresa efetua pesquisa de mercado.

<i>Informação sobre o consumidor</i>
Sim(11); não(5); empresa não exige informações cadastrais(2); através de formulário(1); consumidor também pode comprar pelo 0800 ou <i>site</i> Internet(1); empresa faz pesquisa de mercado(1); empresa tem canal aberto(1); é possível contatos entre consumidor e empresa(1); quando necessário(1); sempre que possível(1); somente em casos muito especiais(1)

4.1.2. Consumidores

Dentre os **motivos** que levaram o **consumidor a adquirir os produtos oferecidos pela Empresa**, destacam-se a qualidade, pela sua durabilidade (por serem concentrados), e o sistema de venda do MR (venda direta). Alguns acrescentaram que o motivo foi pela indicação de amigos, por curiosidade em conhecer o produto, pelo desconto proporcionado no momento da compra, pela qualidade de atendimento do distribuidor ou mesmo por influência.

<i>Motivos de consumo</i>
qualidade produto(19); durabilidade(2); vantagem de compra(2); indicação amigos(2); curiosidade(1); descontos(1); qualidade atendimento vendedor(1); possibilidade de resultados(1); satisfação pessoal(1); o produto é consumido na empresa que trabalha(1)

A maioria dos consumidores **adquire os produtos** da Empresa há cinco **anos**, considera-se que os produtos mantêm sua credibilidade com os consumidores por um longo período.

<i>Tempo de consumo</i>
5 anos (9); 2 anos (4); 4 anos (2); 7 anos (1); 3 anos (1); 6 meses (1); 8 meses (1); 9 meses (1)

Todos confirmaram que os **produtos oferecidos pela Empresa atende às suas necessidades**. A qualidade vem a ser o principal fator, como também o fato de os produtos serem altamente concentrados; adequados à pele, apresentando resultados satisfatórios; a possibilidade de multiuso de determinados produtos e a facilidade de compra.

<i>Necessidades consumidor</i>
Sim(20); qualidade(14); produtos altamente concentrados(4); são bons(1); são excelentes(1); adequados à pele(1); diferenciação resultado esperado(1); facilidade de compra(1); multiuso dos produtos de limpeza(1)

As **vantagens em adquirir os produtos da Empresa** foram qualidade dos produtos, por serem concentrados, econômicos, atender às suas necessidades, comodidade de aquisição e sistema de entrega. O fator confiabilidade é destacado tanto em relação ao produto quanto à Empresa que o comercializa.

<i>Vantagens de aquisição produtos</i>
Produto com qualidade(12); concentrados(9); comodidade aquisição/entrega(4); resolução das necessidades domésticas(3); atende necessidades(4); econômicos(2); confiabilidade(1); relação custo/benefício(1); resultado incomparável(1); linha completa de produtos(1)

Quanto às **facilidades proporcionadas pelo sistema da Empresa**, destaca-se a forma de aquisição do produto, possibilitando ao consumidor o recebimento dos produtos em sua residência ou local de preferência. O atendimento personalizado e domiciliar, proporcionado pelo Distribuidor, satisfaz o cliente que possui indisponibilidade de tempo para se deslocar às compras, podendo ainda encontrar produtos de qualidade com facilidade de pagamento. Apenas um Consumidor não vê nenhuma facilidade por meio do sistema de venda da Empresa.

<i>Facilidade Sistema de Venda</i>
Comodidade adquirir produto(6); recebimento do produto em casa(4); atendimento personalizado/domiciliar(3); forma de pagamento dos produtos(3); forma de aquisição(2); aquisição do produto em local desejado(1); aquisição do produto via Internet(1); ganho de tempo(1); encontrar produto de qualidade(1); nada em especial(1)

A maioria dos consumidores considerou que **o atendimento e venda da Empresa** são **personalizados**, por causa da atenção especial do distribuidor, que se deve à informação sobre novos lançamentos de produtos e à preocupação com as necessidades do cliente, pela demonstração do uso dos produtos e entrega no local desejado. O consumidor considerou

ainda que o sistema de atendimento é moderno e diferente do tradicional. Poucos consideraram que não seja personalizado.

<i>Atendimento e venda personalizada</i>
Sim(18); não(2); atenção especial do distribuidor(5); distribuidor informa lançamento de novos produtos(2); preocupação às necessidades de cada cliente(2); demonstração produtos(1); é diferente do tradicional(1); moderno(1); compra efetuada através de pessoa conhecida(1); opção de escolha produto desejado(1); produtos entregues no local combinado(1)

As **formas de compra** dos produtos **utilizadas anteriormente** pela maioria dos consumidores eram por meio do sistema tradicional, como supermercados, farmácias, lojas especializadas e outros, e ainda pela central de distribuição da Empresa. Alguns não utilizavam os tipos de produtos comercializados pela Empresa.

<i>Formas de compras anteriores</i>
Supermercado(10); não comprava(2); comércio tradicional(1); farmácias(1); grandes magazines(1); lojas de shopping(2); lojas especializadas(1); lojas de departamentos(1); outros estabelecimentos comerciais(2); na central de distribuição(1)

Quanto à **preferência ou diversificação no consumo dos produtos**, entre o sistema utilizado pela Empresa e outros sistemas de venda, a maioria dos consumidores alegou diversificação de produtos em seu consumo, de acordo com o gosto pessoal, e aquisição pela Internet. Salientou-se, também, que o sistema de venda da Empresa é melhor que o tradicional.

<i>Preferência e/ou diversificação de consumo</i>
Diversifica(15); preferência(4); diversifica em alguns produtos(1); diversifica bastante(1); preferência em alguns(1); Internet(1); diversifico de acordo com o gosto pessoal(1); mas sistema de venda é melhor que tradicional(1); diversifica pois nem tudo é oferecido pela Empresa(1)

Quanto ao **interesse** desses **consumidores** também **se tornarem distribuidores dos produtos dessa Empresa**, a maioria apresentou resposta negativa. As considerações foram por motivos de indisponibilidade de tempo, por exercer outras atividades; por não possuir perfil e afinidade com vendas; não ter interesse pelo negócio, que necessita de dedicação; já ter tido experiência como distribuidor, porém não obteve êxito, passando a atuar apenas como consumidor. Aos que possuem interesse, pensam que seja uma oportunidade de negócio para obter lucro sobre a venda, por ser produto de boa aceitação, gerando uma renda extra.

<i>Tornar-se distribuidor</i>
Não(13); sim(5); já foi distribuidor(2); indisponibilidade de tempo(4); não possui perfil e afinidade para o trabalho de vendas(2); não tem interesse pelo tipo de negócio(2); não me interessa vender produtos(1); não se dedicaria(1); apenas utiliza produtos por gostar destes(1); trabalha outro ramo de atividade(1); não gosta(1); aprendeu muito(1); não teve êxito(1); oportunidade de negócio(2); lucro sobre venda(1); produto de boa aceitação(1); ter ganho extra(1)

Na busca de um **conhecimento sobre o sistema de MR**, constatou-se que a maioria dos consumidores possui algum conhecimento, adquirido por meio da participação das reuniões da Empresa, pela Internet e pelo próprio distribuidor.

<i>Conhecimento sobre o Sistema de MR</i>
Amplo conhecimento(6); nenhum(2); pouco(1); razoável(1); através participação <i>workshops</i> (2); atualmente popularizado pela Internet(1); conhece a proposta do sistema(1); bom conhecimento quando era distribuidor(1); está desatualizado(1); informação através do distribuidor(1); já tem conhecimento(1); participação alguns seminários(1); venda direta(1); sistema de rede(1); somente os produtos(1)

Porém, a maioria apresentou **interesse em obter mais informações sobre o sistema**, considerando que toda informação extra seja válida. Alguns já tiveram a oportunidade de buscar esse conhecimento nos eventos da Empresa ou por meio de parentes que exerçam a atividade.

<i>Interesse em obter informações sobre o Sistema</i>
Sim(9); não(3); talvez(1); conheço o suficiente(1); já conheço(1); toda informação é válida(1); já participei de eventos esclarecedores da proposta(1); meus familiares são distribuidores desde a implantação da Empresa no Brasil(1); não sou nenhuma especialista no sistema de vendas(1)

Quanto ao **conceito dado sobre o sistema de vendas da Empresa**, a maioria considerou que o sistema bom, seguido dos que acharam que é ótimo.

<i>Conceito sobre o sistema de venda da Empresa (ótimo, bom, regular)</i>
Bom(11); ótimo(8); (não respondeu)(1)

Confirmando esse conceito, os consumidores alegaram de nunca terem tido qualquer **dificuldade de relacionamento ou contato com o distribuidor e/ou a Empresa**.

<i>Dificuldade de relacionamento</i>	não(19); nunca(1)
--------------------------------------	-------------------

Na possibilidade de já **ter adquirido os produtos da Empresa**, ou outra que possua o mesmo sistema de venda, **em outra localidade** que não fosse o de sua residência, a maioria dos consumidores negou ter ocorrido tal situação. O local de trabalho, o comércio eletrônico (Internet), contato por telefone, contato de outro distribuidor e o centro de distribuição da Empresa, existente em algumas cidades, foram os meios utilizados pelos consumidores que adquiriram produtos em outra localidade, inclusive no exterior.

<i>Aquisição produtos em outra localidade</i>
Não(14); sim(4); local trabalho(3); no centro de distribuição e venda dos produtos(1); no exterior(1) contato telefone(1); contato distribuidor(1); via Internet(1)

Na possibilidade de ocorrer alguma **crítica sobre o sistema de venda ou sobre a Empresa**, grande parte dos consumidores disse não ter críticas. As críticas apresentadas foram em relação ao preço, a divulgação, ao cadastro e ao produto, considerando que os preços são inadequados em determinados produtos e ao padrão de vida do brasileiro; que seja

feita uma maior divulgação do sistema; que se permita ao consumidor efetuar cadastro pela Internet; e que sejam mantidos os produtos ou que o consumidor seja consultado quando da sua retirada do mercado.

<i>Críticas e sugestões</i>
Não(15); sim(4); fazer maior divulgação(1); somente no preço(1); inadequado ao nosso padrão de vida(1); não permite cadastro pela Internet(1); preço alto de determinados produtos(1); retirada do produto gera insegurança ao cliente(1)

Quanto a **problemas em relação ao atendimento ou qualidade dos produtos da Empresa**, apenas um consumidor apresentou já ter vivenciado tal situação. Porém, ressaltou que a Empresa solucionou o problema, acrescentando informações sobre o uso adequado do produto.

<i>Problemas de atendimento e produto</i>
Não(19); sim(1); empresa enviou novo produto(1); empresa informou modo de conservação do produto(1)

A **forma como se conheceu os produtos da Empresa** foi destacada a influência de amigos, parentes, colegas de trabalho e pelo próprio distribuidor, conhecimento este adquirido no local de trabalho, na própria residência do consumidor, por meio do portfólio dos produtos (catálogo), ou quando da participação em seminários realizados pela Empresa.

<i>Forma de conhecimento produtos</i>
Amigos(6); através de distribuidores(4); parente(4); colega de trabalho(2); no trabalho(1); seminários(1); conhecidos(1); demonstração produtos(1); demonstração em residência(1); portfólio(1); empresa de trabalho utiliza produtos(1)

A maioria dos consumidores considerou que a **qualidade dos produtos oferecidos pela Empresa** é ótima, determinada pela eficácia e eficiência, por atender as expectativas e necessidades e pelo alto rendimento no uso dos mesmos.

<i>Conceito qualidade produtos (ótimo, bom, regular)</i>
Ótimo(18); bom(2); pela qualidade(3); eficácia produtos(2); atende as expectativas(2); atende as necessidades(2); atende exigências dona de casa com qualidade(1); satisfação(1); alto rendimento(1); eficientes(1); produtos limpeza são excelentes(1); realizam o que se propõe a realizar(1)

Os **principais fatores que influenciaram os consumidores a realizarem outras compras, ou mantê-las com a Empresa** foram destacados a qualidade dos produtos e o atendimento fornecido pelo distribuidor. Em ambas as situações, o desempenho e a eficiência são fatores predeterminantes nesta influência. A influência familiar também apresentou ser um dos fatores.

<i>Fatores de influência aquisição produtos</i>
Qualidade produto(13); atendimento distribuidor(4); influência familiar(2); satisfação(1); desempenho(1); produto(1); preço(1); eficiência(1); produto de boa aceitação(1); atingiu expectativas(1); costume com os produtos que utilizo(1); não quero que falem em casa(1)

Alguns consumidores apresentaram **sugestões à Empresa**, mesmo que a maioria tenha declarado não ter nenhuma sugestão. As sugestões mais apresentadas se referem ao preço, sugerindo a fabricação dos produtos no Brasil de forma a adequar os preços à realidade brasileira. Os consumidores sugeriram ainda o envio de catálogos dos produtos em suas residências, a possibilidade de obterem amostras grátis dos produtos e maior divulgação nos meios de comunicação, para ampliar o seu conhecimento. Percebeu-se que há consumidores cadastrados na Empresa, porém, estes não atuam na expansão da “rede” ou na venda dos produtos, mas apenas para obterem os produtos a preço do distribuidor. A sugestão apresentada por estes refere-se na possibilidade de alterar os dados cadastrais via Internet.

<i>Sugestões à Empresa</i>
Não(9); sim(4); maior divulgação nos meios de comunicação (propaganda) (4); fabricação produtos no Brasil para ter preços mais competitivos(2); baixar preço(1); readequação do preço produtos à realidade brasileira(1); enviar catálogos domicílio do cliente (facilitaria a compra) (2); melhor distribuição(1); ampliar conhecimento sobre os produtos devido a grande procura(1); oferecer alterações cadastrais na Internet ao usuário distribuidor(1); ter amostras grátis(1)

Mesmo ocorrendo algumas sugestões por parte de alguns consumidores, a maioria não apresentou **interesse por um contato** mais direto **com a Empresa além do que possui com o distribuidor**. O interesse de contato ocorreu por meio da participação nos eventos oferecidos pela Empresa ou na busca de solução de problemas com o produto.

<i>Interesse de contato direto com a Empresa</i>
Não(15); sim(5); participou de seminários e convenções(1); participou exposição demonstração produtos(1); solução de problema com produto (no pedido de produto) (1)

A maioria dos consumidores afirmou que o **distribuidor** lhe **mantém informado sobre os lançamentos de novos produtos**, porém, ocorrem situações em que não são obtidas tais informações.

<i>Informação sobre lançamento de produtos</i>
Sim(16); sempre(2); não(2); não com tanta frequência(1); ocasionalmente(1)

Por outro lado, a maioria dos consumidores **qualificou** como ótimo **o atendimento do distribuidor da Empresa**, seguido pelo bom atendimento.

<i>Qualidade atendimento (ótimo, bom, regular)</i>	ótimo(12)	bom(7)

Boa parte dos consumidores **qualificou o preço dos produtos da Empresa** como caros, porém adequados em alguns casos, e de excelente qualidade. Cinco consumidores alegaram que o preço é razoável e cinco, consideraram adequado, por serem os produtos concentrados e de qualidade.

<i>Preço dos produtos (adequado, razoável, caro)</i>
Caro(10); razoável(5); adequado(5); adequado em alguns casos(1); às vezes caro(1); caros em alguns

casos(1); carís simo(1); razoável em alguns casos(1); concentrados(1); pela qualidade(1); poderiam ser mais acessíveis(1); porém produtos são excelentes(1)

Porém, a **média mensal de consumo dos produtos da Empresa** apresentada pelos consumidores foi de R\$ 100,00, e um consumo maior por parte de alguns consumidores, em torno de R\$ 400,00. Há também os que consomem esporadicamente, e seis não apresentaram o valor de seu consumo.

<i>Média mensal de consumo</i>
R\$ 100,00(3); R\$ 130,00(1); R\$ 120,00 a R\$ 150,00(1); R\$ 150,00 a R\$ 400,00(1); R\$ 400,00(1) R\$ 80,00(1); R\$ 70,00(1); R\$ 50,00(1); R\$ 40,00(1); baixa(1); não respondeu(6); não compro há tempos(1); não consumo todos os meses(1)

Na **comparação do produto entre a Empresa e aquelas tradicionais**, todos os consumidores consideraram que os da Empresa são melhores (Tabela 4.1 e Figura 4.1).

Tabela 4.1. Comparação do produto

PRODUTO	Qt. cit.	Frequência
melhor	20	100%
idêntico	0	0%
insatisfatório	0	0%
TOTAL OBS.	20	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

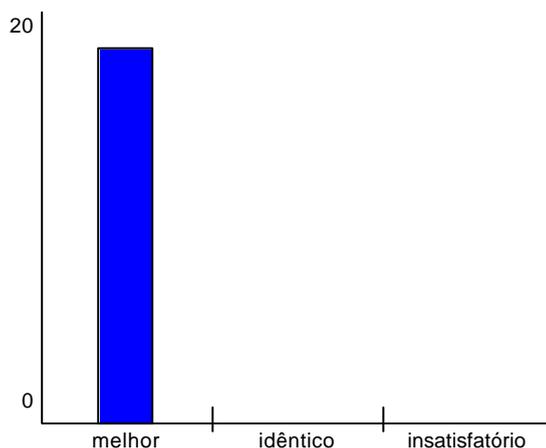


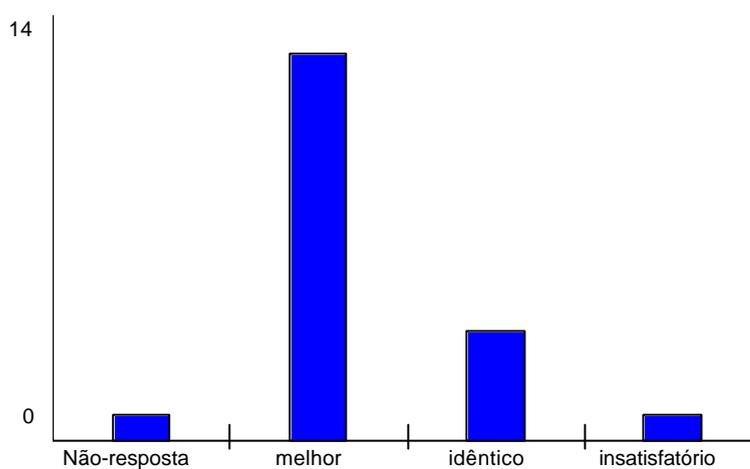
Figura 4.1. Produto – Histograma

Na **comparação quanto ao sistema de venda**, a maioria considerou que o da Empresa é melhor do que o sistema de venda das empresas tradicionais (Tabela 4.2 e Figura 4.2).

Tabela 4.2. Comparação Sistema de Venda.

SISTEMA DE VENDA	Qt. cit.	Freqüência
Não-resposta	1	5%
melhor	14	70%
idêntico	4	20%
insatisfatório	1	5%
TOTAL OBS.	20	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

**Figura 4.2. Sistema de Venda - Histograma**

Em relação ao atendimento, os consumidores também consideraram que o da Empresa é melhor do que o das empresas tradicionais. Poucos consideraram ser idêntico (Tabela 4.3 e Figura 4.3)

Tabela 4.3. Comparação atendimento

ATENDIMENTO	Qt. cit.	Freqüência
melhor	17	85%
idêntico	3	15%
insatisfatório	0	0%
TOTAL OBS.	20	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

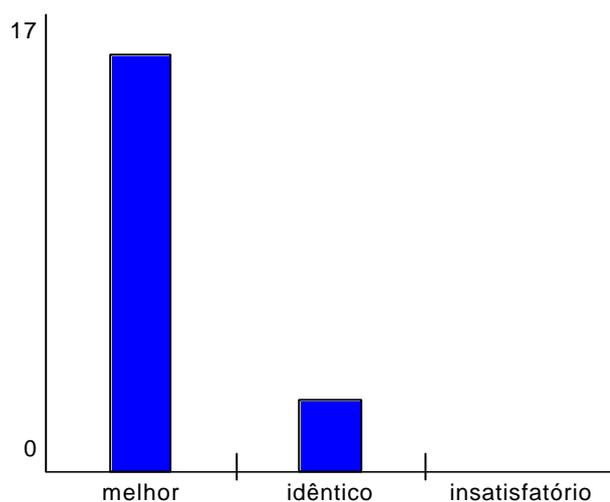


Figura 4.3. Atendimento – Histograma

Na **comparação quanto ao preço**, boa parte dos consumidores apresentou como sendo insatisfatório em relação aos das empresas tradicionais. Mas ocorreu uma quantia satisfatória aos que consideram que o preço é melhor, seguido dos que consideraram ser idêntico. Apenas dois consumidores não apresentaram sua resposta (Tabela 4.4 e Figura 4.4)

Tabela 4.4. Comparação do preço

PREÇO	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	2	10%
melhor	6	30%
idêntico	3	15%
insatisfatório	9	45%
TOTAL OBS.	20	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

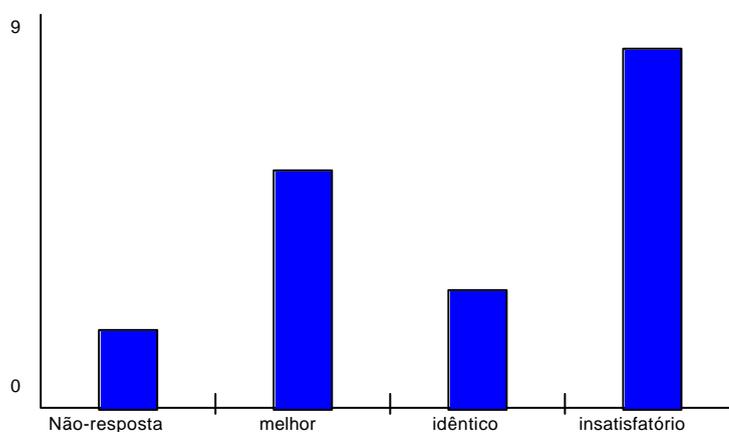


Figura 4.4. Preço - Histograma

4.2 Caso B

A Empresa B, com sede na cidade de Provo, Estado de Utah, EUA, foi fundada em 1984, com um capital inicial de 5 mil dólares, pelo atual Presidente e Vice-Presidente da Empresa. A **missão** da Empresa é ser uma força em prol do bem em todo o mundo, oferecendo qualidade às pessoas por meio de seus produtos e a oportunidade de negócio. “Conseguimos fazer isso vendendo produtos excepcionais, oferecendo gratificantes oportunidades de negócio e apoiando distribuidores, acionistas, consumidores e funcionários de moda a lhes proporcionar melhor qualidade de vida.” A **imagem institucional** da Empresa vem a ser empresa de vendas diretas.

A Empresa possui um moderno centro de distribuição, com uma área de 18.000 metros quadrados (investimento de US\$ 8 milhões), em Provo, Utah, com capacidade para atender a 50 mil pedidos por dia. Ao longo dos anos, foram investidos milhões de dólares em instalações e sistemas de suporte destinados a proporcionar um serviço de qualidade superior ao seu corpo de distribuidores internacionais. A equipe de **funcionários** é altamente treinada, que, coletivamente, falam mais de 25 idiomas, proporcionando aos distribuidores um apoio global. Outros **departamentos**, como Tecnologia de Informação, Controle de Qualidade, Distribuição, Jurídico, Financeiro, de Compras, Recursos Humanos, Marketing, Comunicações Empresariais, Serviços de Criação e Produção Audiovisual, também proporcionam serviços para a satisfação dos distribuidores. Além disso, mantém **contratos de parceria** com os melhores especialistas e fabricantes do mundo, permitindo que esta seja uma pioneira no desenvolvimento de avançadas fórmulas e ingredientes de alta qualidade.

A Empresa **possui três divisões** que se referem também à **natureza de seus produtos**: a Divisão de Produtos de Cuidados Pessoais (da pele, corpo, cabelos, unhas e higiene oral); a Divisão de Suplementos Alimentares e Nutricionais (bebidas, alimentos, nutrição esportiva e controle do peso); e a Divisão Big Planet de Comércio Eletrônico (*e-commerce*, serviços e produtos tecnológicos e telecomunicações). As duas primeiras divisões contam com cerca de 400 produtos. Inicialmente, no **Brasil**, a Empresa oferecia 39 **produtos** com uma linha diversificada para cuidados pessoais; hoje, já possui 55 itens, sendo que onze deles **são fabricados no Brasil**. Embora a Empresa, no Brasil, esteja focada na divisão de cuidados pessoais, já está sendo feito um estudo para o lançamento em breve da divisão de suplementos nutricionais e, posteriormente, a Divisão de Comércio Eletrônico. A **média de lançamento de novos produtos** no país é de quinze produtos e, mundialmente, trinta por ano.

Recentemente, a Empresa foi reconhecida pelo *Dun & Bradstreet*¹⁰⁶ com a posição 5-A1, a maior avaliação a uma empresa pela sua estabilidade financeira. Com sua política de débito zero e ultrapassando US\$ 500 milhões em vendas, esta Empresa está entre um por cento das mais de 10 milhões de empresas avaliadas pela *Dun & Bradstreet*.

O **faturamento** anual da Empresa, em 1999, **internacionalmente**, foi de 1,6 bilhão de dólares. No **Brasil**, em um ano de atuação, foi apresentado o valor de R\$ 10 milhões.

Atualmente, a Empresa está presente em 31 **países**, com forte presença nos países asiáticos (Japão, Coreia e Tailândia são os principais mercados fora dos EUA). Na América Latina, atua no Brasil, México e Guatemala. Possui 4.000 **funcionários** e mais de 685.000 **distribuidores** cadastrados em todo o mundo. A **média anual de abertura** da Empresa é de dois **países**, mas já estão ocorrendo situações de três países no prazo de um ano. A decisão **de ampliação de mercado** se deu em 1990, iniciando no Canadá¹⁰⁷.

A **região de maior atuação da Empresa no Brasil** é o Sudeste, com concentração maior no Estado de São Paulo (60%) e Rio (15%).

A primeira subsidiária a atuar na América do Sul foi no **Brasil**, com abertura em 11 de novembro de 1998. Conta hoje com 25 **funcionários** e 28 mil **distribuidores cadastrados**, considerando que desses, 6 mil estão **ativos**. A **estrutura comercial** no país é composta de diretoria/presidência que inclui o Gerente Geral, Diretora de Marketing e Diretor Financeiro, e, ainda, o Supervisor e Analista Financeiro, Supervisor de Contas, Supervisor Fiscal, Gerente de Treinamento, Supervisor de Comunicação, Assistente em Marketing, Gerente de Produtos e Supervisor de Serviços (legais, contábeis, de Atendimento, de distribuição, de segurança e recepção).

Quanto à **atualização em relação às últimas novidades e tendências da indústria**, a Empresa iniciou com uma filosofia única que permanece até hoje – combinar os ingredientes da melhor qualidade com o que a ciência e a natureza têm a oferecer – “Tudo de bom nada de ruim”. Possui respaldo do hospital de Stanford (hospital de dermatologia que cuida do câncer), EUA, tendo um **departamento** específico de pesquisa e desenvolvimento que testa todos os produtos lançados. “Isso vem diferenciar a Empresa de outras devido ao rigoroso controle de teste de seus produtos antes de serem lançados no mercado.” Todos os produtos formulados pelos cientistas e técnicos excluem algumas matérias-primas e ingredientes

¹⁰⁶ *Dun & Bradstreet* é considerada como a empresa SERASA no Brasil, que avalia a saúde financeira de mais de 1 milhão de empresas no mundo inteiro.

¹⁰⁷ Hong Kong (1991); Taiwan (1992); Austrália, Nova Zelândia e Japão (1993); México (1994); Guatemala, Macau, Inglaterra, Alemanha, França, Holanda, Bélgica (1995); Itália, Espanha, Irlanda, Coreia (1996); Áustria, Portugal, Tailândia (1997) e Brasil, Polônia, Suécia, Dinamarca, Filipinas (1998).

maléficos à saúde. “O crescimento fenomenal da Empresa foi movido quase que inteiramente pela força de seus produtos”.¹⁰⁸

No **Brasil**, a Empresa possui assinaturas de todas as revistas especializadas na área cosmética, de beleza, estética etc. A gerente de desenvolvimento de produtos de marketing da Empresa possui uma biblioteca de materiais nacionais, bem como cópias das publicações mais importantes relacionadas com a área, buscando informação e novidades ocorridas. Da mesma forma que verificam dados localmente, o departamento de marketing em Provo, Utah, nos Estados Unidos, seleciona tudo que se tem de novidade no mundo, como novos conceitos, novos produtos e novas empresas que entram no segmento de venda direta. Todas essas informações passam por um arquivo de banco de dados, possibilitando também o acesso no Brasil por parte da gerente de marketing.

Mesmo que todos os **produtos** sejam **fabricados por terceiros**¹⁰⁹, foi citado de que a Empresa possui um corpo de cientistas trabalhando em universidades e em centros de pesquisas no descobrimento e desenvolvimento de novas matérias-primas e formulações exclusivas, para **garantir a qualidade de seus produtos**.

Os **distribuidores** são **apoiados em seus empenhos** por uma sofisticada tecnologia que os interliga com todas as partes do mundo, oferecendo-lhes informações atualizadas sobre as organizações (redes) em todos os mercados de atuação da Empresa. Os **departamentos** que contribuem para esse perfeito funcionamento são:

- a) Apoio ao distribuidor – auxílio a dúvidas e problemas e apoio aos Distribuidores para alcançar suas metas de vendas e negócios;
- b) processamento de pedidos – processa os pedidos, em diversos idiomas, de mercadorias dos distribuidores;
- c) informações sobre expedição de mercadorias – esclarece dúvidas dos distribuidores sobre pedidos e devoluções de produtos;
- d) apoio técnico – fornece informações detalhadas sobre os produtos e seus ingredientes;
- e) desenvolvimento de produtos – supervisiona o desenvolvimento e a formulação de produtos inovadores.

O investimento inicial de seus distribuidores é de R\$ 15,00, custo de aquisição do Portfólio de Negócios – material promocional e impressos diversos.

¹⁰⁸ **Poe, Richard**, 1995, *The new era in network marketing*.

¹⁰⁹ “A Empresa nasceu assim, quando seu fundador, que não tinha capital, recorreu a farmacêuticos e químicos para desenvolver uma linha de oito produtos. Com esses produtos, a Empresa foi se desenvolvendo e expandindo capital.”

A Empresa definiu o **Marketing de Rede** como sendo uma oportunidade para as pessoas iniciarem um trabalho com produtos de qualidade e diferenciados num crescimento a longo prazo. Acrescentou, ainda, a possibilidade de formação de uma rede de distribuidores/consumidores, podendo ter ganhos adicionais sobre as vendas dos distribuidores indicados e sobre as próprias vendas e do consumo dos produtos.

O **elemento mais importante para o sucesso do sistema de MR** é o foco em pessoas segundo a Empresa. “Muitos dizem que tem que ter um bom produto, um bom plano de compensação e uma boa história. Mas uma empresa que quer ser bem sucedida não pode tirar o foco das pessoas, tem que ser focado em gente, ter muita atividade envolvendo gente, falando e se comunicando com as pessoas. O restante é complemento para ajudar as pessoas a manterem seu relacionamento e seu envolvimento no negócio. A essência do sistema é isso, é compartilhar, é dividir, para que todos possam tirar proveito e ganhar.”

As **principais características do sistema de Marketing de Rede** citados pela Empresa foram: sistema democrático – disponível e igual a todos indistintamente; baixo investimento inicial e de manutenção; não requer talentos ou formação específicos; conta com apoio e motivação permanentes da empresa e patrocinadores; e permite atuação em horários flexíveis.

Como a Empresa não usa a **mídia**, não possui loja, não tem o produto exposto em lugar nenhum, foi destacado que o **elemento-chave do negócio** é movimentar pessoas e não especificamente somente o produto, pois considera que é excelente e seu plano de marketing é um dos melhores do mercado, e possui uma história verídica. “Mesmo com todas as qualidades, se não tiver o foco direcionado às pessoas, motivando, incentivando, apoiando, recrutando etc., nada acontece para uma empresa de Marketing de Rede.”

Para a Empresa, as **principais razões pelas quais as pessoas tornam-se distribuidores no Marketing de Rede** são: confiança na empresa e no negócio; a possibilidade de ter um negócio próprio e a renda extra por meio do plano de compensação adotado pelo sistema de MR.

Mesmo ocorrendo uma parceria entre as pessoas e o apoio das empresas de MR, essa Empresa considerou que a **média de desistência dos distribuidores** é enorme. Como exemplificação, citou uma empresa internacional de venda direta onde sua média anual de desistência é bastante alta. Mesmo assim, mantém seu recrutamento também numa média alta, pois ano após ano ela continua crescendo. Já o índice de desistência, de uma empresa nacional, é considerado um dos mais baixos do mundo, mantendo um índice baixo de rotatividade e de lealdade de seus distribuidores bastante alto.

Na Empresa, o **índice de desistência** está dentro da média da indústria. A cada 100 pessoas que iniciam o negócio, 50 permanecem ativas num período de dois meses. “Os dois primeiros meses são o momento crítico. A pessoa entra com certo entusiasmo, mas sempre protela o início de um trabalho que a empresa de Marketing de Rede requer, permanecendo apenas como consumidor, ou seja, adquirindo os produtos para uso próprio.” Mas ainda assim, a Empresa considera esta pessoa “ativa” como consumidor, fazendo parte do negócio.

Considerou-se que o maior **problema** que qualquer **empresa de Marketing de Rede enfrenta** no Brasil é a falta de conhecimento por parte da maioria das pessoas sobre o sistema. Destacou que as pessoas ainda confundem o Marketing de Rede com o sistema de **Pirâmide**.

Um segundo **problema** enfrentado no Brasil é a distorção da imagem causada pelos erros de outras empresas de MR no passado, onde o país foi vítima de “picaretagens” incontáveis de pessoas que induziram seus distribuidores a adquirir um grande estoque de produtos e, posteriormente, desativou sua atuação no país, largando todo os distribuidores com um grande volume de produtos e sem efetuar o pagamento dos bônus. “O resultado disso foi que algumas pessoas ficaram traumatizadas por terem sido ludibriadas.”

Outra **dificuldade** enfrentada pela Empresa no Brasil é o sistema de distribuição, porque o país não possui a estrutura igual a dos EUA. Mesmo possuindo os sistemas de distribuição como SEDEX, BF etc., tais sistemas normalmente atendem apenas aos grandes centros e os restantes dos serviços que efetuam são de alto custo e demorados por, normalmente, serem terceirizados. Porém, a Empresa não vê outras dificuldades, pois possui bons produtos e preços competitivos.

Como forma de garantir sua atuação, **filiou-se à DOMUS**, preocupando-se em **adotar as normas de conduta** dessa associação.

Os **valores e princípios legados aos distribuidores**, pela Empresa, **enfatizando o relacionamento** são: respeito à ética comercial e de relacionamento entre distribuidores da Empresa, de empresas concorrentes e consumidores.

A Empresa apresentou as seguintes **responsabilidades** que seus **distribuidores** devem ter:

- a) treinar, auxiliar e apoiar outros distribuidores a construir uma sólida e lucrativa base de vendas, prestando um serviço de qualidade aos consumidores;
- b) realizar reuniões semanais de equipe para discutir o andamento dos negócios;
- c) realizar regularmente reuniões de vendas e instruções sobre produtos para os integrantes de sua organização;

- d) auxiliar outros distribuidores a estabelecer e alcançar metas;
- e) revender os produtos apenas pelo método de venda direta e não através do sistema comercial de venda a varejo;
- f) não reter estoque excessivo;
- g) não importar produtos ou auxílio de vendas para qualquer país ou território não-autorizado;
- h) não fazer afirmações enganosos, exageradas ou falsas sobre os produtos da Empresa;
- i) respeitar as leis locais relativa às vendas aos consumidores; e outras responsabilidades.

A Empresa acrescentou que, se determinar que um distribuidor violou qualquer um dos termos ou das condições do contrato, tem a liberdade de optar por uma rescisão de contrato ou impor a sanções de advertência.

A Empresa considerou para as **principais características que diferenciam o MR de outros sistemas** o foco nas pessoas e a parceria existente entre elas, possibilitando oferecer a outras pessoas uma oportunidade de negócio sem grandes investimentos e necessidade de experiência prévia, recebendo ainda o apoio da direção da Empresa, todo treinamento e toda experiência de pessoas bem sucedidas para conseguir sucesso também.

Outra característica que diferencia as empresas de MR é o **apoio a iniciativas de caráter social, educacional, ambiental e esportiva**. Todos os anos, atua num programa chamado *'Force for Good'* (Força para o bem). É um programa de solidariedade mundial da Empresa, em que todos os anos elege um país a ser beneficiado. É um trabalho voluntário das pessoas da Empresa, realizando doações em brinquedos, roupas ou dinheiro para as crianças. As contribuições arrecadadas no ano de 1999 foram enviadas para o Brasil e distribuídas pelos próprios Distribuidores na comunidade, em creches, educandários e instituições pré-selecionadas pela Empresa¹¹⁰. Fazendo parte ainda deste programa, a Empresa destina 25 centavos de dólar de cada produto vendido de uma de suas linhas, à fundação em prol do bem. Essa fundação tem como meta ajudar a sociedade em geral, estando ou não a Empresa presente ou atuando no país que se destina a verba.

Antes mesmo de sua atuação no **Brasil**, a Empresa fez doações a um hospital carente de Belo Horizonte, MG, e outra a uma comunidade no interior da Bahia. Também, fez doações

¹¹⁰ No período em que foi realizada esta pesquisa (setembro, 1999), presenciou-se uma grande doação de brinquedos por parte de uma Distribuidora da Empresa.

para uma casa, em Belo Horizonte, de pessoas carentes com problemas de pele, e outras mais foram realizadas desde a sua atuação no país.

O **Código de Defesa do Consumidor** também é aplicado ao MR, sendo que os distribuidores devem respeitar as leis relativas às vendas aos consumidores quanto à troca, cancelamento ou reembolso de vendas pelo total da compra.

Em relação ao que o **candidato a distribuidor deve primeiramente analisar na busca de uma empresa de MR**, a Empresa destacou: buscar uma empresa sólida e estável que lhe dê condições reais de desenvolver uma carreira ou uma oportunidade de um negócio; e buscar um produto que proporcione “encanto” pessoal.

Como não realiza divulgação por meio da mídia, **divulga sua credibilidade** nos eventos (*endomarketing*) direcionados aos integrantes da Empresa. Em relação à sociedade, não efetua nenhuma divulgação diretamente. Comentou-se que fará parte do lançamento de uma revista referente a Vendas Diretas e Marketing de Rede¹¹¹ e de um Manual de Oportunidade 2000 (Sergio Buaiz), contendo vários artigos sobre a indústria, as empresas, as diferenças do Marketing de Rede (multinível) e da venda direta (mononível).

Nesta revista cada empresa terá seu espaço como forma de apresentar sua oportunidade de negócio e sua linha de produto, além de participar diretamente dos seminários realizados pela revista divulgando, assim, o seu sistema. A Empresa considera que esta também seja uma forma de **divulgação**, pois é indiretamente uma maneira de contribuir para a divulgação da seriedade do sistema de Marketing de Rede.

Para a Empresa, o **fator** mais importante **que estimula o ingresso de novos Distribuidores no Brasil** vem a ser a oportunidade de ganho, de carreira profissional e independência. O segundo fator considerado é o produto, pela satisfação proporcionada por este ao usuário.

A Empresa **avalia seu desempenho no mercado consumidor** somente por intermédio dos distribuidores, não ocorrendo pesquisa ou contato direto com consumidores. Acrescentou que a **avaliação com os seus distribuidores** é permanente, nas reuniões com lideranças regionais e, periodicamente, com o “*advisory board*” (um corpo de líderes seletos com atuação dedicada e exclusiva). Não possui uma **base de dados** do número de **clientes** no Brasil.

Os **fatores** que a Empresa considera **determinantes e fundamentais** na decisão **de sua atuação no Brasil** foram os resultados publicados pela DOMUS. Em 1998, quando da

¹¹¹ Denominada Vendas Diretas Brasil, Editora: Visem Press, 2000.

implantação da Empresa neste país, o Brasil ocupava o terceiro lugar no *ranking* mundial de vendas diretas com um universo acentuado (grande) de distribuidores atuando em vendas diretas. Porém, em 1999, ocorreu uma mudança na economia do país, caindo para quinto lugar no *ranking* mundial. Este foi o fator mais importante.

Outro **fator** foram, as histórias de sucesso de empresas nacionais e multinacionais atuantes em venda direta no Brasil. Citou exemplos de empresas de venda direta (mononível), em que a primeira subsidiária do mundo desta empresa que atua em 80 países é a brasileira (por dez anos consecutivos). Outros exemplos citados foram de uma empresa internacional de MR que em três anos teve uma curva de crescimento fantástico; e uma empresa local, que não atua como empresa global, que teve um faturamento de quase um bilhão de dólares.

Salientou, então, que todas essas informações pesaram decisivamente na definição do **Brasil** como prioridade, ou seja, ficou evidente de que era um país em potencial. “O Brasil é um país onde a população consumidora é bastante receptiva e favorável ao sistema, e as pessoas são comunicativas¹¹², que vem a ser um ponto fundamental no sistema de divulgação “boca-a-boca”.

Apesar desses fatores positivos, a Empresa salientou que o **Brasil** possui **dificuldades** em relação ao sistema de impostos, que é muito complexo, e o sistema de distribuição que é precário. Nos EUA, quando se realiza uma compra por telefone, por exemplo em Nova York, a Empresa, situada em Provo, Utah, efetua a entrega em vinte e quatro horas e a um custo muito baixo, o que já não ocorre, no Brasil, pois o custo é alto.

Em relação ao **meio de comunicação utilizado com o mercado consumidor**, como já comentado, a Empresa não investe em **publicidade** de seus produtos. Possui sim a contratação de prestação de serviço de uma empresa de relações públicas que faz uma pré-divulgação (*prerelease*) no meio publicitário.

Atualmente, valoriza um marketing de imagem com **divulgação** da filosofia empresarial, e não do produto, expondo-se mais ao mercado consumidor. Salientou ainda que a filosofia da Empresa é ainda manter distância da **mídia** e somente investir na força de venda, alegando que, a partir daí, é que se divulga o conhecimento e reconhecimento da marca perante à sociedade. Destacou que procura realizar tal divulgação por intermédio de seu canal de distribuidores, ou seja, todo dinheiro é nele investido para que as informações e mensagens cheguem até a sociedade.

¹¹² “Apesar de o alemão não ser comunicativo, a Alemanha está bem colocada no ranking mundial, sendo um dos maiores países em venda direta. Em 1999, a Alemanha passa a ser a terceira colocada no ranking mundial de vendas diretas, vindo após EUA e Japão.”

Acrescentou, ainda, que a Empresa passou a investir muito na **Internet**, mas assim mesmo o foco da comunicação é dirigido ao distribuidor, mesmo que o *site* esteja aberto a todas as pessoas para conhecimento dos produtos e filosofia da Empresa, os fundadores, os dirigentes etc. O distribuidor também pode acessar a genealogia do seu grupo via **Internet**, acompanhando os resultados e o crescimento dos seus *downlines*, e obter dados suficientes para saber quantos pontos precisa para atingir suas metas.

Como a **cultura das empresas de MR é centrada no respeito e defesa da família**, a Empresa apresentou como explicação que a base do negócio é gente, pessoa. “Se for quebrada essa harmonia, a participação da família ou a sensação de família nas pessoas, quebra-se a essência do negócio de Marketing de Rede.” Destacou que nos moldes convencionais, o casal atua de forma independente, ou seja, mal se comunicam, mas no negócio do Marketing de Rede se não tiver o envolvimento e o apoio da família possivelmente, não funcionará. Destacou que o MR estimula muito isso, pois sabe da importância que tem o apoio familiar no negócio.

Considerando que o sistema envolve pessoas, a partir do momento que alguém assume uma posição de liderança, passa de certa maneira a fazer parte de uma comunidade, pois um **líder** pode ter, por exemplo, umas cinquenta pessoas ligadas a ele; então, esse líder passa a ser visto como um referencial para todos, que querem ouvi-lo e conversar com ele a qualquer momento.

Para a Empresa, as **causas que determinam o sucesso ou o fracasso das pessoas no MR** são:

- a) sucesso: persistência, perseverança, facilidade em aprender, assimilar e duplicar experiências de sucesso, entusiasmo, dedicação e disponibilidade de tempo;
- b) fracasso: o oposto - pessoas que não gostam de se relacionar com gente; pessoas que querem fazer do negócio apenas um “bico” ou que acreditam em dinheiro fácil; e pessoas volúveis e sem objetividade.

Para a Empresa, as **qualidades de um bom distribuidor** são: ser entusiasta, persistente, ser dedicado e ter objetivos bem definidos, entre outros mais.

Quanto aos **seminários e convenções**, considera uma forma de reunir os distribuidores e passar toda informação sobre produtos e sobre a própria Empresa, como também, uma forma de **divulgar a credibilidade** perante essas pessoas. Nos seus eventos, utiliza testemunho de pessoas bem sucedidas no sistema e também a participação do corpo administrativo da Empresa, mostrando como a oportunidade de negócio funciona. Como

complemento, destacou que a Empresa possui pessoas especializadas para realizar **treinamentos** em todos os sentidos, voltados ao produto, à liderança de grupo e ao negócio.

As razões pelas quais os **esquemas tradicionais de propaganda não se aplicam às empresas de MR**, a Empresa considerou que estas investem mais na força de venda (distribuidores) e que a propaganda boca-a-boca é que realmente avalia o produto, sendo este o sistema pelo qual as empresas de MR aprenderam a fazer negócio.

A **forma de distribuição de seus produtos** é feita pelos próprios distribuidores que efetuam o pedido diretamente à Empresa e esta envia o produto ao distribuidor para que faça a redistribuição entre os consumidores.

Quanto à **loja virtual**, salientou que é direcionada apenas para o **distribuidor**, mas que estará facilitando esse acesso ao cliente final (**consumidor**), desde que este esteja comprando por indicação e possua o código fornecido pelo seu distribuidor, pois a Empresa não pode competir com seus distribuidores, abalando a confiança entre ambos, permitindo que o consumidor realize compra diretamente da Empresa. Destacou que nos EUA o consumidor já tem acesso à compra direta (mediante o código de um distribuidor), e o distribuidor recebe o crédito correspondente ao bônus e ganho da venda. O processo de segurança dessa compra ao distribuidor citou que a compra somente é efetuada por débito automático em cartão de crédito.

O **programa de compensação da Empresa** permite que os distribuidores desenvolvam os seus negócios em um ou em todos os países onde a Empresa opera, possibilitando aos distribuidores montar um negócio internacional dentro de suas próprias casas. A Empresa acrescentou ainda que não há **distinção na remuneração dos distribuidores em relação a outros mercados externos** em que atua, sendo esta global, idêntica em todos os países de sua atuação, variando apenas em pequenos incentivos regionalizados para apoiar ações estratégicas específicas.

O **método de pagamento dos produtos** fornecidos **aos distribuidores** é realizado por meio de dinheiro, cartão de crédito e boleto bancário.

A Empresa confirmou ainda ter **programas de incentivos aos distribuidores**. Além das bonificações pelo volume total de vendas pessoais e do grupo (PVs e VGs), são também incentivados por meio dos eventos (treinamentos, seminários e convenções). Em relação às convenções, proporciona premiações àqueles que alcançarem um total de pontos em vendas, e também oferece promoções especiais sobre seus produtos, relacionadas com as datas especiais

A Empresa **iniciou como sistema de Multinível**. O principal fator que levou à conclusão de que este sistema era o melhor para comercializar os produtos foi porque estes

são desenvolvidos com tecnologia e formulação diferenciadas. Destacou que tal formulação vem a encarecer o produto, pois os componentes tornam-se mais caros. Por causa do custo do produto, caso a empresa fosse competir no varejo tradicional, teria que se posicionar numa linha de prestígio como *Lancôme, Revlon etc.* Mas para entrar no mercado com um produto assim condicionado, necessitaria de milhões de dólares para investir em um programa de promoção da marca. “Ninguém vai comprar um produto caro apenas por alguém ter dito que este seja bom, bem como o custo de um ponto de venda também ser alto e o uso de muita propaganda e publicidade para garantir a iniciativa dos consumidores em adquirir o produto.”

Relatou, então, que o **principal motivo da escolha do MR** foi por ser produto diferenciado; e exigir uma promoção em publicidade, a empresa escolheu o caminho “boca-a-boca”; por possibilitar um crescimento ao longo do tempo.

Atuando como MR, a Empresa faz a **escolha dos mercados** a atuar seguindo a demanda dos distribuidores e o que mais se pede no mercado consumidor, para assim abranger todo o segmento de produtos. Acrescentou ainda que a idéia da Empresa é fechar todas as linhas dentro dos segmentos de cosméticos.

No **Brasil**, iniciou pelas linhas de maior demanda no mercado, exceto a linha de maquiagem que envolve mais registros e as fórmulas são mais complexas de serem adaptadas ao clima do país. Salientou que pretende entrar com o restante da linha de tratamento de pele e fragrância e produtos complementares que fazem parte do universo de cosméticos.

Considerou ainda que os **fatores que influenciam a entrada dos produtos** no início da implantação da Empresa em determinado país, são: inicia-se pelo processo de registro¹¹³, que exige documentações e tem um custo alto, em especial no Brasil; que os distribuidores conheçam melhor a linha de produtos que irão trabalhar; e que os consumidores também possam conhecer gradativamente todos os produtos que vão sendo lançados.

A Empresa ainda enfatizou que **realiza** todas as possíveis **análises de Marketing em relação aos seus concorrentes**, como linha de produtos, preço, pontuação (plano de compensação/remuneração), programas de incentivo, promoções de cadastramento, promoções de produtos etc.

A Empresa analisa também as empresas que não atuam em venda direta, buscando sempre satisfazer o consumidor em preço e qualidade do produto.

¹¹³ “A legalização da entrada dos produtos em um país depende de alvarás de licença, que demoram em torno de um ano para serem obtidos pelas empresas. A partir desse momento, a empresa pode então solicitar o registro do produto no Ministério da Saúde (no caso de cosméticos).”

Referente à **posição que o Brasil ocupa em relação aos outros países de sua atuação**, a Empresa considera que o país tem potencial e é importante, e poderá ser um dos cinco maiores em resultados para a Empresa no mundo. Estima-se que em cinco anos chegue a um faturamento de 100 milhões dólares.

Hoje, o Japão possui uma posição forte dentro da Empresa pela subsidiária estar bastante estruturada e faturar mais que a matriz nos EUA (com faturamento de 135 milhões de dólares no primeiro ano e atualmente com 800 milhões de dólares). Acrescentou que esse é um dos motivos da Empresa no Brasil possuir um grande número de distribuidores japoneses, por ser uma empresa global, vários distribuidores do Japão vieram em massa para recrutar distribuidores e montar “rede” aqui no Brasil (ganhando o **bônus das vendas** do Brasil em Yen no Japão).

A Empresa considera de que seu **percentual de crescimento desde o início de sua implantação no Brasil** seja satisfatório. As pessoas mantiveram uma confiança no negócio e ao projeto da Empresa, em função da força de sua estrutura. Considerando ainda que o crescimento em si superou as expectativas.

4.2.1 Distribuidores

A maioria dos **distribuidores** da Empresa **conheceu o sistema de MR** por meio de amigos ou distribuidores de outras empresas de MR. Dentre estes, ocorreu o conhecimento por parte de pessoas que atuam em outro país. Há também os que participaram de reunião ou receberam mala direta e por curiosidade buscaram maiores informações sobre o sistema.

A **primeira impressão** que se obteve do sistema, além dos que consideraram surpresos, terem adorado ou achado péssimo, ficou em destaque a oportunidade de negócio. Na seqüência, foi apresentado como uma forma de se obter uma renda extra. Para os distribuidores, no início o sistema pareceu-lhes uma mistura do esquema de pirâmide com fanatismo religioso, fundamentado na motivação emocional.

<i>Forma de conhecimento</i>	amigos(4); era distribuidora outra empresa MR(4); amiga distribuidora EUA(2)
<i>Forma de contato</i>	mala direta(1); reunião (1)
<i>Primeira impressão</i>	grande oportunidade de negócio (3); renda extra (2); péssima (1); adorou (1); surpresa(1); curiosidade obter maiores informações(1); mistura pirâmide com fanatismo religioso(1); sistema fundamentado na motivação emocional(1)

Quanto a **atuação profissional anterior** dos distribuidores da Empresa, a maioria, antes de iniciar o trabalho com o sistema de MR, era empresário. Destacou-se, também, a grande

participação de pessoas com curso superior, incluindo, ainda, estudante, aposentado, dona de casa e pessoa com experiência em venda.

<i>Profissão</i>
Empresário/a(4); aposentado(1); estudante(1); arte terapeuta(1); “cuidar de netos”(1); engenheiro(1); gerente administrativa(1); venda de roupas(1)

Referente a sua **atuação**, apresentou uma diferença mínima na atuação **parcial** em relação à **integral** dos distribuidores, considerando que procuram atuar diariamente no sistema de venda do MR.

<i>Atuação parcial ou integral</i>
Integral(4); parcial(5); 4a5 hs por dia(1); mas com muitas horas por dia(1)

Em sua **atuação, como distribuidores de uma empresa de MR**, a maioria destacou, que divulga por meio de apresentação e demonstração dos produtos e da oportunidade de negócio, enfatizando o sistema e a qualidade do produto. Os **meio utilizados** na divulgação foram: a mala direta, contatos por *e-mail*, telefone, apresentação do cartão de visita, jornal e rádio, além de treinamentos, realizados pelos próprios Distribuidores, visitas agendadas e expansão da divulgação em outras regiões.

<i>Divulgação como distribuidor de Marketing de Rede</i>
Apresentação/demonstração produtos e oportunidades(7); contato relacionamentos próximos(6); mala direta(2); contatos Internet/e-mail(2); cartão de visita(1); contatos telefone(1); jornal(1); rádio(1); telefone(1); treinamentos(1); comentário sobre sistema de venda(1); esforços concentrados em regiões novas(1); visitas agendadas com empresas(1); contatos pessoais lista quente e fria(1); pessoas conhecidas(1); persistência nos objetivos(1); divulgando qualidade produto(1)

Todos os distribuidores alegaram a qualidade do produto como sendo o mais **ênfático no convite a novos distribuidores a se cadastrarem em sua “rede”**, pelos benefícios, características e a boa aceitação do produto no mercado. Muitos também incluíram a oportunidade de negócio que a Empresa de MR oferece em relação à diferença existente com o sistema tradicional de vendas e ser ainda uma outra alternativa de trabalho parcial. Aliada à oportunidade de negócio, destacou-se a renda extra como possibilidade de independência financeira e a própria Empresa, enfatizando sua filosofia e incentivos por ela fornecidos.

<i>Ênfase no convite aos novos distribuidores</i>
Qualidade produtos(9); oportunidade de negócio(5); renda extra(4); a empresa(3); independência financeira(2); produto de boa aceitação(2); atividade parcial(2); autocrescimento(1); benefícios produtos(1); produtos excelentes(1); características produtos(1); diferença entre sistema tradicional e de redes(1); filosofia empresa (1); empresa incentiva divulgação(1); independência de estruturas formais(1); Segurança aposentadoria(1); trabalho em equipe(1); outra alternativa de trabalho(1); opção de negócio mercado em expansão(1);

Os distribuidores destacaram que os **passos fundamentais para expandir a “rede”** são a divulgação e a demonstração dos produtos, pelo consumo e conhecimento desses produtos e o convite e patrocínio de novos distribuidores, dando-lhes apoio. O conhecimento sobre a

Empresa e o sistema de MR também foi destacado como sendo fundamental na divulgação da oportunidade de ganho e as vantagens oferecidas, acrescentando-se, ainda, que o distribuidor deve ter persistência, ser comunicativo e gostar de realizar a atividade de MR.

<i>Passos para expandir a “rede”</i>
Convidar e patrocinar pessoas(6); divulgar e demonstrar produtos(6); apoiar e ensinar distribuidores(4); conhecer e explicar sistema(4); consumir produtos(3); divulgar empresa(3); divulgar oportunidade(2); patrocinar novos distribuidores(2); persistência(2); 2 demonstrações por dia(1); duplicação distribuidores(1); treinamento(1); apresentar e ensinar às pessoas(1); mostrar vantagem sistema(1); estudar plano compensação(1); conhecer produtos(1); contato com pessoas de relacionamento(1); contato pessoas(1); estudar a Empresa(1); enfatizar oportunidade ganhos(1); esclarecer forma de aumentar volume de negócios(1); gostar de trabalhar(1); promover uma pessoa por semana(1); contato dez pessoas por dia(1); ser comunicativo(1)

Quanto aos **limites alcançados na expansão da “rede”**, verificou-se ocorrer também tanto nos limites próximos de atuação (cidades e estados) dos distribuidores, como também a expansão de alguns em outros países. Foi considerado pelos distribuidores o pouco tempo de atuação da Empresa no Brasil, onde muitos ainda estão no processo inicial de expansão. Porém, alguns distribuidores já atuavam, provavelmente em parceria com outras pessoas, em outros países antes da implantação da Empresa no Brasil, e o tempo levado nessa expansão varia conforme o tempo de atuação.

<i>Limites e tempo de expansão</i>	
- interior MS, SP, MT – 1 ano. - MG(capital e interior), ES, DF, CE, PI, MS - 1ano - Águas Belas, Maceió, Caruaru, Recife, Goiânia, Fortaleza, Arco Verde, Souza Salgueiro, Bom Conselho, Lajeado, Aracaju (total 16 cidades em 10 meses) - EUA e Brasil – Nordeste, Sudeste- 4 meses.	-EUA São Paulo, Brasília, Goiânia-3 anos atuando também EUA. - Ribeirão Preto, Argentina, Inglaterra-5 meses – está atuando há quase 2 anos. - MS e interior –1 ano - está há pouco tempo no negócio - ainda tentando expandir. - Belo Horizonte(por enquanto)

A maior **dificuldade** apresentada pelos distribuidores **na expansão** de sua **“rede” em outras regiões** refere-se à distância, dificultando o treinamento e motivação aos integrantes da “rede”, pela pouca frequência de contato. Associadas à distância, destacaram a dificuldade financeira, pelo elevado custo das despesas de viagem e meios de contatos utilizados com seus integrantes da “rede”, e a dificuldade de encontrar pessoas líderes em outra região, como forma de coordenar e orientar a “rede” daquele local.

Consideraram que mesmo na expansão da “rede”, a falta de conhecimento e aceitação das pessoas em relação ao sistema de MR, bem como a comparação com sistemas ilegais, têm sido também uma dificuldade a considerar. Alguns destacaram que sentem a necessidade de maior apoio por parte dos próprios distribuidores e da Empresa no local de sua atuação e uma melhor apresentação do site da Empresa na Internet.

<i>Dificuldades expansão</i>

Distância(7); financeira(6); custos elevados viagens, correspondências, telefone(4); encontrar líderes(4); falta de conhecimento e aceitação das pessoas sobre sistema(3); dificuldade em treinar e motivar pessoal a distância(2); frequência contatos(1); falta do contato pessoal(1); retorno assíduo para organizar reuniões(1); custo comunicação(1); indisponibilidade viagens(1); imagem deteriorada por sistemas ilegais(1); ainda não teve(1); companheirismo(1); falta de apoio dos distribuidores da rede(1); falta de apoio da empresa no local(1); falta página mais inteligente na Internet(1)
--

Os **distribuidores** comentaram, na sua maioria, **que acompanham seu grupo distante** por contato telefônico, pelo relatório de produtividade emitido pela Empresa e por meio de apoio e treinamento próximo motivando-os constantemente. As **informações** também são repassadas pela Internet, mala direta, reuniões e envio de material. Alguns utilizam-se dos líderes que possuem na região, como forma de acompanhamento mais próximo.

<i>Acompanhamento grupo de negócios em outra região</i>

Telefone(5); relatório emitido Empresa(4); apoio e treinamento(4); acompanhamento vendas(2); viajando até eles(3); contato e motivação constante(2); internet(2) demonstrações conjuntas(1); relatórios de produtividade(1); ajuda pessoal(1); pelo menos 1 vez por semana(1); enviando material(1); mala direta(1); repassando informações(1); reuniões(1); visitas(1); através líderes da região(1); ainda não formou uma rede(1)

Os distribuidores consideraram que a maior **atuação ilegal** são os comentários enganosos sobre o sistema e produtos da Empresa, prometendo ganho fácil. Outra consideração foi em relação à atitude de alguns consumidores em convidar distribuidores de outras “redes” a fazerem parte da sua, complementando que estes não estão atuando conforme as políticas e procedimentos da Empresa, infringindo assim suas normas. A falta de ética em relação ao consumidor, a venda de produtos em locais comerciais (tradicionais) e o anúncio na mídia também foram considerados como ilegal pelos distribuidores.

<i>Atuação ilegal</i>

Comentários enganosos sobre sistema e produtos(6); convidar distribuidores de outras redes(5); não atuar conforme políticas e procedimentos da Empresa(3); alterar preço tabela(2); não ser ético(2); forçar consumidor a comprar produto(2); venda produtos com preço distribuidores(1); propaganda enganosa sobre produtos(1); comentário que sistema exige mínimo de investimento(1); dizer que fica rico fácil(1); prometer ganhos imediatos(1); enganar consumidor(1); forçar vendas kits de introdução(1); infringir normas Empresa(1); omitir informações(1); venda pontos comerciais(1); anunciar na mídia(1)

Todos os distribuidores confirmaram sua **participação nos treinamentos oferecidos pela Empresa**, bem como um aprendizado com os mais experientes, porém, dois distribuidores citaram a necessidade de melhor treinamento quanto ao uso adequado dos produtos.

<i>Participação em treinamentos</i>

Sim(9); mas falta mais treinamento sobre uso adequado produtos(2); aprendizado com os mais antigos(1); sempre que possível(1)

Na **busca de uma empresa de MR que se adapte às características do candidato a distribuidor**, sugeriu-se que este deva analisar o produto, quanto a sua qualidade e preço; e a

empresa, quanto a sua conduta no mercado, período de atuação, sua estabilidade, inovações nos produtos, treinamentos oferecidos, sua credibilidade, seriedade e a sua filosofia. O plano de compensação utilizado pela empresa também deve ser analisado, bem como a ética do sistema empregado, considerando sua seriedade e conveniência ao candidato.

<i>Análise à empresa</i>
Produto(6); a empresa(6); plano de compensação e vendas(5); qualidade produtos(4); ética do sistema(3); preço produto(1); adaptação aos produtos(1); conduta empresa no mercado(1); período atuação mercado(1); confiança(1); credibilidade(1); seriedade empresa(1); estabilidade empresa mercados de atuação(1); filosofia Empresa(2); inovações produtos(1); tipos treinamentos(1); oportunidade de negócio(1); investimento inicial(1); se sistema lhe convém(1); sistema sério(1)

As cinco **principais razões pelas quais as pessoas se tornam distribuidores no MR**, foram: obter renda extra; pela oportunidade de negócio que o sistema oferece; possibilidade de ter um negócio próprio; pela identificação com o produto; a aquisição com desconto de produtos de qualidade, a busca por uma atividade extra e o convívio pessoal proporcionado pelo sistema; e a credibilidade do sistema oferecida pela empresa, o baixo investimento, a possibilidade de independência financeira, de melhoria da qualidade de vida e não ter patrão.

<i>Razões de se tornar distribuidor</i>
Renda extra(8); oportunidade de negócio próprio(7); identificação com produtos(4); aquisição produtos melhor qualidade com desconto(3); busca atividade extra(3); convívio pessoas(3); credibilidade sistema e empresa(2); baixo investimento negócio(2); independência financeira(2); melhoria qualidade de vida(2); não tem patrão(2); aumento renda familiar(1); necessidade de trabalhar(1); diferença do sistema tradicional(1); disponibilidade horários(1); garantir melhor aposentadoria(1); mercado produto em constante ascensão(1); realização(1); retorno financeiro ao trabalho é mediato(1); sistema de venda do futuro(1); sonho de enriquecer(1)

Uma empresa nacional de venda direta foi considerada pelos distribuidores como sendo a **empresa de maior concorrência em suas vendas**.

<i>Empresa de maior concorrência</i>	Natura(8); Revlon(1); não recorda(1)
--------------------------------------	--------------------------------------

As **melhorias esperadas pelos distribuidores no sistema de MR** referem-se mais à Empresa em relação ao aumento da linha de produtos, preço dos produtos, maior divulgação na mídia e mais treinamento aos distribuidores. Melhorias esperadas quanto ao plano de compensação, premiação, pontuação de qualificação, envio dos produtos diretamente ao consumidor e o custo do frete, também, foram citadas. Porém, destacaram a necessidade de um maior reconhecimento do sistema de MR pelas pessoas.

<i>Melhorias no Sistema de MR / Empresa</i>
Aumento linha produtos(4); melhor preço(3); maior divulgação mídia-TV(3); sistema ser reconhecido(3); mais treinamento(2); aumento ética distribuidores(1); comércio eletrônico(1); diminuir custo transporte produtos(1); maior apoio da Empresa(1); menor pontuação para qualificação níveis(1); plano compensação mais simples(1); produtos serem enviados direto ao consumidor pela empresa para qualquer região(1); suporte aos distribuidores(1); transformar prêmio super empreendedor em viagens(1); não necessita melhorias(1)

Na sua maioria, os distribuidores consideraram que o **sistema** está sendo **satisfatório conforme suas expectativas**, por ser inovador. Porém, um número de distribuidores apresentou satisfação negativa, alegando a necessidade de mais produtos e palestras, comissão insatisfatória no início de sua atuação e que o sistema é complicado para seu entendimento. Citou-se também que pela falta de tempo em uma atuação pessoal mais assídua, o distribuidor não obteve ainda melhores resultados.

<i>Satisfação com o Sistema</i>
Sim(5); não(4); ainda não(1); ampliar linha produtos para ganhar mercado(1); comissões baixas início trabalho desestimulando pessoas(1); empresa deve investir mais em palestras com distribuidores bem sucedidos(1); é um sistema inovador(1); falta tempo para obter melhores resultados(1); sistema muito complicado-fora da realidade brasileira(1)

Quanto às **vantagens adquiridas** pelos distribuidores por meio do **MR**, foram destacados o relacionamento pessoal, os benefícios proporcionados pelos produtos, a possibilidade de ampliar conhecimento e a renda extra proporcionada pelo sistema, possibilidade de conhecer o sistema, fazer parte de uma multinacional, melhorar o relacionamento comercial, realizar objetivos e reconhecimento de aptidões pessoais. Ocorreu também os que apresentaram pouca ou nenhuma vantagem adquirida.

<i>Vantagens adquiridas</i>
Relacionamento pessoal(5); beneficiar-se com uso produtos(4); aprendizado(3); renda extra(2); conhecer sistema do futuro(1); fazer parte de multinacional(1); melhoria relacionamentos comerciais(1); negócio direto com empresa sem intermediário(1); perspectivas de realização de objetivos(1); reconhecer aptidão para venda(1); nenhuma financeiramente(1); poucas(1)

A maior **dificuldade** encontrada **desde o início da atuação** dos distribuidores no sistema, foi considerada a falta de seriedade dos distribuidores que compõem suas “redes”, faltando confiança entre as pessoas, a desistência dos distribuidores não persistentes, falta de comprometimento com a Empresa e cadastramento de novos distribuidores. Em seguida, os distribuidores consideraram a falta de apoio na cidade de sua atuação, a dificuldade financeira para expandir a rede, a falta de alguns produtos ainda não lançados pela Empresa, agendar horário com o consumidor e a falta de entendimento pelas pessoas sobre o sistema.

<i>Dificuldades na atuação</i>
Falta de seriedade entre distribuidores(4); falta de apoio na cidade(2); financeira para expandir rede(2); falta produto maquiagem e perfumaria(2); agendar horário com consumidor(2); falta de entendimento das pessoas sobre sistema(2); distância do centro administrativo(1); falta apoio patrocinador internacional(1); falta de confiança entre pessoas(1); desistência distribuidores não persistentes(1); conseguir adeptos para distribuidores(1); falta de comprometimento com Empresa(1); pouca divulgação da empresa e produto(1)

Os distribuidores consideraram que entre os **motivos que levam as pessoas a terem uma imagem negativa do sistema**, o maior é a falta de conhecimento sobre o MR, seguido da má atuação de outras empresas que vieram desgastar a imagem desse sistema.

Apresentaram ainda outros motivos, como comparação com o sistema Pirâmide, a divulgação negativa por parte das pessoas que não obtiveram sucesso e experiências tidas com outras empresas, a restrição que as pessoas possuem em relação ao sistema e o mesmo não ter uma tradição no país, pela pouca divulgação realizada.

<i>Motivos de imagem negativa sobre o MR</i>
Falta conhecimento sobre MR(6); má atuação de outras empresas de MR-imagem desgastada(4); comparar sistema com Pirâmide(2); divulgação negativa dos fracassados(2); experiências passadas com outras empresas(2); fortes restrições ao sistema(1); imagem de lavagem cerebral, religião, enganação, pirâmide e <i>front loading</i> (1); pouca divulgação empresas sobre sistema(1); sistema não tem tradição no Brasil(1)

A maior parte dos distribuidores considerou que a **Empresa** não está **largamente conhecida**, por ser uma empresa nova **no mercado** brasileiro. Porém, alguns consideram que esteja sendo reconhecida pela qualidade de seus produtos. Como forma de maior reconhecimento, os distribuidores apresentaram as seguintes sugestões: maior divulgação na mídia e Internet, melhor conhecimento sobre o perfil do consumidor brasileiro.

<i>Conhecimento da Empresa no mercado</i>
Não(4); sim(2); pouco conhecida(2); não no Brasil(1); divulgação na mídia-TV, jornais, revistas especializadas(8); conhecer melhor mercado e perfil consumidor brasileiro(2); divulgação e treinamento pela internet(1); ser mais agressiva na sua divulgação(1); trabalho de parceria com distribuidores na divulgação(1); mas está sendo reconhecida pela qualidade produtos(1); não-por ser empresa nova(1)

Quanto às **vantagens dos produtos em relação aos do comércio tradicional**, os distribuidores acentuaram a qualidade e a composição dos produtos, pela ausência de agentes nocivos, pelas pesquisas realizadas no seu desenvolvimento, pela embalagem funcional, pelo aproveitamento dos frascos e todos possuem lacre. Uma segunda vantagem refere-se à comodidade de entrega do produto ao consumidor, bem como o preço competitivo e atendimento personalizado, diferenciando-se do comércio tradicional.

<i>Vantagens dos produtos</i>
Qualidade e composição produtos melhores(8); ausência agentes nocivos nos produtos(3); entrega produto em casa-comodidade(4); preço competitivo(2); atendimento personalizado(2); produtos desenvolvidos cientificamente(2); concorrência não possui produtos similares e preço(1); diferenciação(1); embalagens simples mas funcionais(1); frascos inteiramente aproveitados com o produto-similares não(1); todos produtos com lacre(1)

Apenas alguns distribuidores apresentaram **desvantagens dos produtos em relação ao comércio tradicional**, destacando a pouca divulgação, por serem produtos ainda pouco conhecidos no mercado, sugerindo, ainda, a divulgação dos ingredientes maléficos à pele. Porém, alguns apresentaram desvantagem em relação ao preço do produto e prazo de pagamento fornecido pela Empresa aos distribuidores.

<i>Desvantagens produtos</i>
Não respondeu(4); nenhuma(1); por serem de alta qualidade(1); pouca divulgação(2); pouco conhecido no mercado(1); não divulgação ingredientes maléficos e benefícios para pele(1); prazo pagamento(1); preço(1)

Os **argumentos utilizados pelos distribuidores na decisão de compra dos consumidores por seus produtos aos invés dos do concorrente** foram destacadas a qualidade e a composição do produto, pela alta tecnologia na sua produção e benefícios proporcionados. O preço, a demonstração do produto e o conhecimento adquirido por intermédio da Empresa também são fatores utilizados pelos distribuidores aos seus consumidores.

<i>Decisão de compra</i>
Qualidade e composição produto(9); preço(2); ausência agentes nocivos(2); demonstração produto(2); alta tecnologia na produção(2); forma de pagamento facilitado(1); aproveitamento da embalagem ao produto(1); comparação custo benefício dos produtos com concorrentes(1); produto com componentes naturais(1); produto somente ingredientes benéficos(1); resultado imediato(1); matéria-prima de primeiríssima qualidade(1); filosofia de trabalho Empresa(1); passa conhecimento adquirido nos treinamentos da Empresa(1)

Os distribuidores apresentaram como **principais fatores de motivação do consumidor na compra dos produtos e serviços por meio do MR**, o seguinte: a qualidade do produto, o atendimento personalizado, a demonstração e uso adequado dos produtos, a entrega domiciliar, preços equivalentes ou abaixo dos do concorrente e a credibilidade da marca da Empresa.

<i>Fatores de motivação do consumidor</i>
Qualidade produto(5); atendimento personalizado(5); demonstração produto(4); entrega domiciliar-comodidade(4); preços mais baixos ou equivalentes concorrentes(2); credibilidade na marca(1); orientação uso e produto adequado(1); não há motivação(1)

Quanto às **dificuldades enfrentadas pelos distribuidores na divulgação dos produtos junto aos seus consumidores**, foi considerada a falta de conhecimento da marca do produto e da própria Empresa. Na seqüência, apresentaram como sendo o preço e a indisponibilidade de tempo por parte dos consumidores em conhecer os produtos e o sistema da Empresa. A resistência à mudança de marcas tradicionais de produtos, a produtos do sistema de MR, e a barreira de que os homens também possam ser usuários de cosméticos foram consideradas também como dificuldades aos distribuidores.

<i>Dificuldades divulgação dos produtos</i>
Falta de conhecimento marca, produtos e empresa(7); preço(3); disponibilidade de tempo-conhecer produto e sistema(2); homem não ser visto como usuário forte de cosméticos(1); marca nova no mercado(1); pouca divulgação empresa para facilitar apresentação produto(1); produto oriundo de empresa de MR(1); resistência mudança marcas tradicionais(1); nenhuma(1)

Os **valores e princípios mais enfatizados** pelos distribuidores **em seu relacionamento com os consumidores** se referem à qualidade e benefícios dos produtos, seguido do atendimento personalizado com compromisso e seriedade de trabalho. Enfatizaram, ainda, a amizade, honestidade, confiança, credibilidade e ética quanto a repassar informações e segurança na venda dos produtos da Empresa.

<i>Valores e princípios</i>
Qualidade e benefícios produto(5); atendimento diferenciado(4); compromisso e seriedade trabalho(3); amizade(2); honestidade(2); confiança(1); credibilidade(2); ética(1); transparência nas informações(1); Segurança na venda(1); divulgador de novidades(1)

Consideraram que as maiores **qualidades** que um **distribuidor** deva ter seja na atenção dada ao cliente, saber trabalhar em equipe, conhecer e divulgar os produtos, ser ético, honesto e persistente, ser sincero, gostar de vendas e estar predisposto ao aprendizado constante. Outras qualidade também foram citadas, como educação, liderança do grupo, humildade, integridade, aparência profissional, ser comunicativo com as pessoas, ter visão de futuro e objetivos pessoais e procurar expandir a “rede”.

<i>Qualidades do distribuidor</i>
Atenção ao cliente(6); trabalhar em equipe(3); conhecer e divulgar produtos(3); ética(3); honestidade(3); persistência(3); sinceridade(2); gostar de vender(2); aprendizagem(2); assiduidade(1); educação(1); energia(1); humildade(1); integridade(1); liderança(1); paciência(1); perseverança(1); postura(1); prestativo(1); aparência profissional(1); ser comunicativo(1); expandir rede(1); ter grande objetivo pessoal(1); ter visão futura do negócio(1); tirar dúvidas do consumidor sobre produtos(1)

A **média de remuneração** dos distribuidores varia conforme o desempenho de cada um, sendo informada por alguns a remuneração a partir de R\$ 60,00 a R\$ 500,00. Porém, muitos não citaram sua remuneração, alegando estarem atuando há pouco tempo.

<i>Média de remuneração</i>
R\$ 500,00(3); R\$ 200,00(2); R\$ 300,00(1); R\$ 60,00(1); ainda não tem uma média(1); iniciou há pouco tempo(1); se tivesse tempo disponível ganharia mais(1)

A maioria dos **distribuidores** considerou de que o **plano de remuneração** oferecido pela Empresa é **satisfatório**, por ser dinâmico, inteligente, porém, depende do esforço de cada um para que seja satisfatório.

<i>Satisfação ao plano de remuneração</i>
Sim(6); não(2); é ótimo(1); não totalmente(1); é um plano dinâmico(1); é um plano inteligente(1); o ganho depende do esforço da pessoa(1)

Por outro lado, incluíram algumas **sugestões**, como facilitar na qualificação dos níveis, melhora na comissão inicial do trabalho, simplificar o plano, melhores condições de incentivo, diminuição na pontuação de vendas pessoais e do grupo, diminuição no limite do pedido e possibilidade de ganho mais imediato. Há os que consideram de que o distribuidor já

seja remunerado conforme o trabalho desenvolvido por ele, não necessitando assim qualquer sugestão **ao plano**.

<i>Sugestões ao plano de remuneração</i>
Facilitar qualificação níveis(3); comissões mais elevadas início trabalho(2); simplificar plano(1); condições de incentivo(1); diminuição pontuação venda pessoal-VP e venda grupo-VG(1); diminuir limite de compra por pedido(1); incluir possibilidade de ganho mais imediato(1); nada-distribuidor é remunerado de acordo com trabalho dele(1)

Os distribuidores confirmaram que a Empresa possui **programas de incentivo** e que os mesmos são **motivados** pelas promoções, premiações e eventos oferecidos.

<i>Programas de incentivo</i>
Sim(7); promoções(4); treinamentos de motivação(3); prêmios(2); percentual extra no volume de venda(2); reconhecimento divulgado(2)apoio profissional(1); bônus(1); brindes(1); brindes sobre meta vendas(1); de acordo com volume das vendas(1); destaque em revista empresa(1); eventos Brasil e EUA(1); ganho extra sobre metas(1); oferece espaço treinamento(1); palestra(1); premiação viagens(1); Qualificação na rede(1)

Quanto ao **relacionamento com a Empresa**, a maioria considera que seja ótimo e bom. Os poucos que consideraram como regular, citaram a falta de experiência e conhecimento por parte dos funcionários do atendimento, bem como a pouca preocupação com o trabalho de campo dos distribuidores.

<i>Qualidade relacionamento com a Empresa (ótimo, bom, regular)</i>
Ótimo(6) ; regular(2); bom(1); corpo funcionário muito jovem sem experiência(2); corpo funcionário sem conhecimento MR e produtos(2); falta suporte no atendimento(2); pouca preocupação com trabalho de campo distribuidores(1)

Os distribuidores citaram que **informações sobre o consumidor** somente são **repassadas à Empresa** quando necessárias, em caso de dúvidas sobre os produtos, sugestões dos consumidores ou quando solicitadas pela própria Empresa, mas alguns distribuidores não realizam essa prática. Sugeriu-se, ainda, que a Empresa deve ter maior conhecimento sobre o consumidor brasileiro.

<i>Informação sobre o consumidor</i>
Não(4); sim(3); quando necessário(2); somente sugestões(1); críticas e dúvidas sobre produtos(1); desejos dos consumidores sobre informação produtos(1); quando empresa solicita(1); empresa deveria saber mais sobre consumidor brasileiro(1)

4.2.2 Consumidores

Os consumidores destacaram que a qualidade dos produtos foi o principal **motivo que os levou a consumir os produtos da Empresa**. Gostar dos produtos, a amizade e parentesco com o distribuidor e a demonstração realizada dos mesmos foram considerados também motivos de consumo. Posteriormente, consideraram ainda que a propaganda de amigos, a curiosidade de conhecer o produto e a competência do distribuidor também foram relevantes.

<i>Motivos de consumo</i>
Qualidade produtos(14); gostar dos produtos(8); amizade e parentesco com distribuidora(6); demonstração produtos(6); propaganda amigas(3); curiosidade experimentar produto(3); competência do distribuidor oferecer produtos(2); não serem nocivos à pele(2); produto origem norte-americana(1); adequados ao clima país(1); preço acessível(1); produtos naturais(1); atendimento personalizado(1)

Quanto ao **tempo que adquirem os produtos da Empresa**, muitos dos distribuidores consomem os produtos desde a sua implantação no país, ocorrendo ainda caso de consumidor estar utilizando produtos antes da atuação da Empresa, encomendando-os de distribuidor de outro país.

<i>Tempo de consumo</i>
1ano(10); 2 anos(4); 6 meses(4); 8 meses(3); 1 ano e meio(3); 3 meses(2); 4 meses(2); 7 meses(2); 4 anos-encomendava dos EUA(1); início atuação Empresa Brasil(1)

Praticamente, todos os consumidores concordam que os **produtos** oferecidos pela **Empresa atendam às suas necessidades**. Os principais motivos foram em relação ao resultado proporcionado, a ótima qualidade e a variedade de produtos oferecidos. Entretanto, alguns consumidores aguardam o lançamento no Brasil de outros produtos que a Empresa possui. Apenas um Consumidor ressaltou que os produtos não atendem suas necessidades por completo. Outros fatores considerados foram o atendimento exclusivo e domiciliar oferecido pelo sistema, a satisfação de encontrar produtos eficientes, de fácil aplicação e opções variadas em determinadas linhas de produtos. Apesar da qualidade, um consumidor considera os produtos um pouco caro.

<i>Necessidades consumidor</i>
Sim(31); não totalmente(1); resultado excelente(9); ótima qualidade(6); variedade de produtos(4); mas aguarda lançamento novos produtos(4); atende aos objetivos(3); atendimento exclusivo e domiciliar(3); produto muito bom(3); são ótimos(2); já procurava produto com eficiência(1); linha extensa produtos para todo corpo(1); são bons mas pouco caros (1); são de fácil aplicação(1); satisfação(1); várias opções de produtos beleza(1)

A qualidade, a comodidade de aquisição e a entrega dos produtos foram consideradas como sendo as principais **vantagens em adquirir os produtos da Empresa**. Considerados, ainda, os bons resultados obtidos, o preço dos produtos, o atendimento exclusivo e personalizado, a facilidade de pagamento na aquisição dos produtos, a demonstração e a orientação do uso adequado dos produtos, aproveitando no seu rendimento.

<i>Vantagens de aquisição produtos</i>
Qualidade produtos(17); comodidade aquisição e entrega(12); bons resultados obtidos(8); bom preço(6); atendimento exclusivo e personalizado(4); negociação facilitada de pagamento(3); demonstração e orientação uso produto(2); bom rendimento(1); durabilidade(1); pedido por telefone(1); produtos naturais(1); produtos testados e aprovados mundialmente(1)

As **facilidades obtidas pelos consumidores** por meio do sistema de venda da **Empresa** tiveram destaque o atendimento e entrega domiciliar, proporcionando comodidade,

facilidade e praticidade na aquisição dos produtos. Também foi considerado que o sistema de venda da Empresa é com atendimento personalizado, com rápida entrega e a certeza de adquirir produtos de qualidade. Citaram, ainda, a forma de pagamento e a opção de escolha dos produtos, por meio do contato constante dos distribuidores que os mantêm informados sobre as novidades de lançamento de produtos. Entretanto, há o consumidor que considera apenas um sistema diferenciado, não lhe facilitando ou dificultando a aquisição de produtos.

<i>Facilidade Sistema de Venda</i>
Atendimento e entrega domiciliar(17); comodidade, facilidade e praticidade aquisição produtos(16); atendimento personalizado(4); entrega rápida(3); certeza produto de qualidade(2); forma de pagamento(2); opção de escolha produtos(2); contato constante do distribuidor(1); distribuidor me mantém informado novidades(1); prestação de serviço(1); não facilitou nem dificultou(1); apenas um sistema diferente(1)

Apenas um consumidor não considerou o **atendimento e venda da Empresa** personalizado. Os demais o consideraram personalizado por atender às necessidades individuais, possuir um pronto atendimento com atenção exclusiva ao consumidor. Destacou-se, ainda, o tratamento diferenciado tanto da Empresa quanto de seus distribuidores, devidamente qualificados, orientando-os no uso adequado dos produtos. O contato pessoal do sistema de venda, a demonstração dos produtos e informação de lançamentos e o atendimento após venda também foram citados como formas de atendimento personalizado.

<i>Atendimento e venda personalizada</i>
Sim(31); não(1); atende necessidades individuais(6); pronto atendimento(5); atenção exclusiva(4); orientação distribuidor no uso dos produtos(3); distribuidores treinados e qualificados(3); ter tratamento diferenciado tanto da empresa quanto do distribuidor(3); contato pessoal(2); demonstração pessoal produto(2); seriedade atendimento e pós-venda(2); distribuidor mantém informado lançamentos(1); facilidade negociar pagamento(1); tipo sistema torna atendimento personalizado(1); venda com amizade(1); venda domiciliar(1)

As **formas anteriores de aquisição deste tipo de produtos** pelos consumidores eram realizadas por meio de distribuidores de outras empresas de venda direta, em lojas especializadas, farmácias, supermercados, grandes magazines, shopping, lojas de cosméticos ou ainda a aquisição e a importação dos produtos de outro país. Dez consumidores informaram que não utilizavam esse segmento de produtos.

<i>Formas de compras anteriores</i>
Não comprava/usava(10); lojas especializadas(7); distribuidores outras empresas(5); farmácia(2); supermercado(2); comprava no Paraguai(1); no exterior(2); importação(1); encomenda(1); grandes magazines(1); loja de cosméticos(1); porém sem o tratamento personalizado(1); shopping(2)

Referente à **preferência ou diversificação de consumo**, os consumidores, na sua maioria, confirmaram sua preferência ao consumo dos produtos da Empresa, por causa da qualidade, comodidade e entrega rápida, pelo sistema de venda e o bom atendimento. Porém, treze consumidores disseram que diversificam seu consumo.

<i>Preferência e/ou diversificação de consumo</i>
Preferência(17); diversifica(13); consome pela qualidade(1); entrega rápida(1); no início diversificava mas agora só usa da Empresa(1); pela comodidade(1); porque atende as necessidades(1); predominando pelo sistema de venda da Empresa(1); preferência adquirir produtos de qualidade; bom preço, alto rendimento e atendimento personalizado(1); diversifica quando precisa com urgência(1)

A maioria dos consumidores não se **interessa em se tornarem distribuidores da Empresa**, pelo menos no momento, pela indisponibilidade de tempo, por exercer outras atividades, não ter habilidade para vendas, pela atividade necessitar dedicação e preferir ser apenas usuário dos produtos.

Os poucos consumidores que se interessaram pela oportunidade de se tornarem distribuidores apresentaram os seguintes **motivos**: o mercado de cosméticos no país oferece ótima oportunidade de negócio, qualidade dos produtos, opção de trabalho extra e poder adquirir produtos a preço de custo.

<i>Tornar-se distribuidor</i>
Não(26); sim(4); não no momento(2); indisponibilidade de tempo(11); exerce outra atividade(5); não tem habilidade para vendas(8); atividade necessita dedicação(2); gosta de ser usuário(1); não sente prazer tipo atividade(1); mãe já é distribuidora(1); mercado cosméticos no Brasil ótima oportunidade(1); oportunidade de negócio(1); produtos alta qualidade(1); qualidade produtos(1); satisfação com produtos(1); ter trabalho extra(1); vender o que gosta de usar(1); adquirir produto a preço de custo(1)

Poucos consumidores **conhecem bem o sistema de vendas da Empresa (MR)**, alegando, na sua maioria, terem conhecido por meio de treinamento e reuniões realizadas pelos distribuidores e a Empresa ou por outras empresas que se utilizam do mesmo sistema. O conhecimento apresentado que possuem se resume em efetuar compra por intermédio de um distribuidor; poder expandir em outros países; ter ganho sobre a venda pessoal e do grupo; oferecer oportunidades de ganhos; ser semelhante a empresas de venda direta (mononível); e ser um sistema de venda em rede, por catálogo e atendimento individual.

<i>Conhecimento sobre o Sistema de MR</i>
Pouco(8); nenhum(5); conhece bem(4); mais ou menos(1); não o suficiente(1); não conhece detalhadamente(1); através treinamento e reunião(5); o repassado pelo distribuidor(1); conhece por outras empresas mesmo sistema(1); efetuar compra através de uma revendedora(1); expandir em outros países(1); ganho sobre revenda pessoal e do grupo(1); marketing de rede(1); que oferece boas oportunidades para representantes ganhar muito bem(1); semelhante às empresas Avon e Natura(1); sistema de venda em rede(1); sistema de vendas por catálogo(1); vendas individual clientes(1)

Uma parte dos **consumidores disse não ter interesse em obter maiores informações a respeito do sistema**, tanto por desinteresse total ou já estar satisfeito com o conhecimento que possui. Porém, outra parte dos consumidores alegou ter interesse em obter mais informações sobre o sistema de MR.

<i>Interesse em obter informações sobre o Sistema</i>
Não(12); sim(11); talvez(1); já está satisfeita(1); não preciso saber mais nada(1); necessita reciclagem(1); informação obtida na reunião já satisfaz(1)

O **conceito** dado pelos consumidores **sobre o sistema de venda da Empresa** foi na sua maioria considerado como ótimo e bom, acrescentando ainda que é o sistema do novo milênio.

<i>Conceito sobre o Sistema de venda da Empresa (ótimo, bom, regular)</i>
Ótimo(19); bom(13); sistema do novo milênio(1)

Todos os consumidores disseram nunca terem tido qualquer **dificuldade de relacionamento ou contato com o distribuidor ou a Empresa**.

<i>Dificuldade de relacionamento</i>	não(30); nunca(2)
--------------------------------------	-------------------

Na possibilidade de os consumidores terem **adquirido algum produto da Empresa em outra localidade** que não fosse o de sua residência, a maioria respondeu de não ter tido tal experiência. Os que responderam de forma afirmativa, incluíram a aquisição dos produtos durante as férias, no local de trabalho ou terem encomendado os produtos antes da implantação da Empresa no Brasil. O **contato** realizado por esses consumidores foi por meio de outro distribuidor da Empresa.

<i>Aquisição produtos em outra localidade</i>
Não(26); sim(6); durante viagem férias(1); encomendando dos EUA antes vinda da empresa no Brasil(1); local de trabalho(1); outra distribuidora em outra cidade(1)

Em relação a alguma **crítica sobre a Empresa ou seu sistema de venda**, a maioria dos consumidores respondeu que não tem qualquer crítica. Porém, foram repassadas algumas sugestões, como: introdução de mais produtos no Brasil; distribuidor possuir produtos para pronta entrega; maior diversificação de linha de produtos; o interesse em conhecer mais sobre a composição dos produtos; baixar preço de linha para cabelos e aumentar a quantia de Distribuidores.

<i>Críticas e sugestões</i>
não(27); sim(3); apenas introduzir mais produtos no Brasil(2); distribuidor não possui produto- apenas catálogo(2); o preço da linha para cabelos(1); maior diversificação linha produtos(1); gostaria de conhecer mais sobre utilidade e composição produtos(1); formar novos grupos de distribuidores(1)

A maioria dos consumidores disse nunca ter tido qualquer **problema quanto ao atendimento e qualidade dos produtos da Empresa**, acrescentando ainda que os produtos são ótimos. Apenas um consumidor ressaltou sobre a demora de entrega do produto em sua cidade.

<i>Problemas atendimento e produto</i>
Não(27); nunca(3); sim(1); apenas demora entrega produto na cidade(1); produtos são ótimos(1)

A **forma de conhecimento dos produtos da Empresa** ocorreu por meio de amigos e parentes, sendo muitos destes distribuidores da Empresa. Outros conheceram os produtos nas

reuniões de demonstração e apresentação dos produtos, por meio de catálogos da Empresa, na residência de amigos e parentes, na escola ou durante uma viagem.

<i>Formas de conhecimento produtos</i>
Amiga/o(13); família/parente(11); distribuidor(8); reunião demonstração e apresentação produtos(8); residência amiga(2); local de trabalho(2); escola(1); amiga forneceu catálogo produtos(1); contato direto(1); convite amiga(1); durante viagem(1); residência parente(1)

O **conceito** dado pelos consumidores sobre a **qualidade dos produtos oferecidos pela Empresa** foi na sua maioria ótimo e bom. Tal conceito é por causa do resultado proporcionado pelos produtos; por atender às necessidades do consumidor; por serem adequados ao clima; serem benéficos à pele e pela qualidade dos mesmos.

<i>Conceito qualidade produtos (ótimo, bom, regular)</i>
Ótimo(28); bom(4); resultado satisfatório(11); atende necessidades(5); produtos adequados ao clima-não oleosos(2); são benéficos para pele(2); são excelentes(2); nunca tinha conhecido produto com total Qualidade(1); pouco odor(1)

Os **principais fatores que motivaram os consumidores a realizarem outras compras, ou mantê-las, com a Empresa** foram: a qualidade, a satisfação e a confiança no produto, os resultados obtidos no uso destes, o atendimento personalizado, a facilidade de aquisição, o preço, o bom atendimento dos distribuidores e o sistema de venda da Empresa, proporcionando comodidade aos consumidores. Foram destacadas ainda, a confiança no distribuidor e a demonstração dos produtos fornecidas por este; a durabilidade dos produtos, pela sua concentração; e a variedade de produtos oferecida.

<i>Fatores de influência aquisição produtos</i>
Qualidade produtos(15); satisfação e confiança no produto(5); resultados obtidos com produtos(5); atendimento personalizado(4); facilidade contato/pedido(3); preço acessível(3); bom atendimento(2); o sistema de vendas(2); comodidade entrega produto(2); confiança no distribuidor(1); demonstração produtos(1); durabilidade produtos(1); excelentes produtos(1); produto de primeira linha(1); variedade de produtos(1); produtos concentrados(1)

As **sugestões** apresentadas pelos consumidores à **Empresa** tiveram como destaque o preço dos produtos, buscando condições mais favoráveis ao consumidor final, e maior disponibilidade de linhas de produtos, além da maior divulgação; distribuição de amostras grátis dos produtos e implantação de produtos para classes diferenciadas.

<i>Sugestões à Empresa</i>
Sim(13); não(15); buscar condições mais favoráveis de preços ao consumidor final(6); aumentar linha produtos(6); maior divulgação/propaganda(4); distribuição amostra grátis produtos(2); implantar linhas produtos para classes diferenciadas(2); introduzir logo toda sua linha dos EUA(1); venda em lojas e farmácias(1); verificar necessidades consumidor brasileiro(1); facilitar acesso do público aos produtos(1); continue sempre assim(1); está tudo bom(1)

A maioria dos consumidores disse não ter tido **interesse por um contato diretamente com a Empresa além do que possui com o distribuidor**, alegando que este o orienta em

todas as dúvidas. Os que tiveram interesse, buscaram informações sobre o sistema no "site" da Empresa.

<i>Interesse de contato direto com a Empresa</i>
Não(28); sim(3); informação sobre sistema-"site" internet(2); distribuidor tira todas as dúvidas(1); não sentiu necessidade(1)

Os consumidores confirmaram, na sua maioria, que o **distribuidor** lhes **mantém informado sobre o lançamento de novos produtos**, pessoalmente ou por mala direta. Contudo, solicitaram o envio de catálogos dos produtos e lançamentos pela Empresa.

<i>Informação sobre lançamento de produtos</i>
Sim(31); mais ou menos(1); sempre que possível(1); mas empresa deveria enviar catálogos(1); pessoalmente e mala direta(1)

O **atendimento do distribuidor da Empresa** foi considerado pelos consumidores como ótimo e bom, por ser personalizado, pelo conhecimento que este possui sobre os produtos e pelas informações e novidades repassadas.

<i>Qualidade atendimento (ótimo, bom, regular)</i>
Ótimo(29); bom(3); bastante personalizado(1); na indicação dos produtos com mais exatidão(1); possui informações novidades(1)

Quanto ao **preço dos produtos**, a maioria considera que esteja adequado, por corresponder à qualidade que estes possuem. Porém, um número satisfatório de consumidores considera caro ou razoável.

<i>Preço dos produtos (adequado, razoável, caro)</i>
Adequado(15); caro(12); razoável(5); corresponde à qualidade(1); devido à qualidade(1); muito caro(1)

A **média de consumo dos produtos da Empresa** pelos consumidores varia entre R\$ 50,00 e R\$ 100,00 ou a aquisição de um produto por mês. Acrescentaram, ainda, que consomem conforme a necessidade e não com tanta frequência.

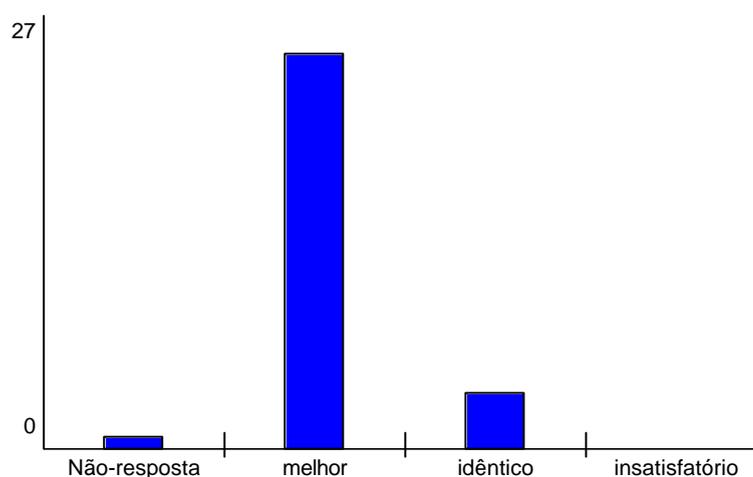
<i>Média mensal de consumo</i>
R\$ 50,00 (5); R\$ 100,00(4); 1 produto(3); R\$ 80,00(2); R\$ 40,00(2); não sabe(2); R\$ 300,00(1); R\$ 60,00(1); R\$ 20,00(2); R\$ 15,00(1); baixa(1); conforme necessidade(1); de R\$ 30,00 a R\$ 80,00(1); não consome frequentemente(1); razoável(1)

Na **comparação do produto entre a Empresa e as tradicionais**, a maioria dos consumidores considerou que os da Empresa sejam melhores. Há ainda os que consideraram idênticos (Tabela 4.5 e Figura 4.5)

Tabela 4.5. Comparação produto.

PRODUTO	Qt. cit.	Freqüência
Não-resposta	1	3%
melhor	27	84%
idêntico	4	13%
insatisfatório	0	0%
TOTAL OBS.	32	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

**Figura 4.5. Produto – Histograma**

Na **comparação quanto ao sistema de venda**, a maioria considera que o da Empresa seja melhor do que o sistema de venda das empresas tradicionais. Porém, oito consumidores consideraram ser idêntico e apenas um considerou como insatisfatório (Tabela 4.6 e Figura 4.6).

Tabela 4.6. Comparação Sistema de Venda.

SISTEMA DE VENDA	Qt. cit.	Freqüência
melhor	23	72%
idêntico	8	25%
insatisfatório	1	3%
TOTAL OBS.	32	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

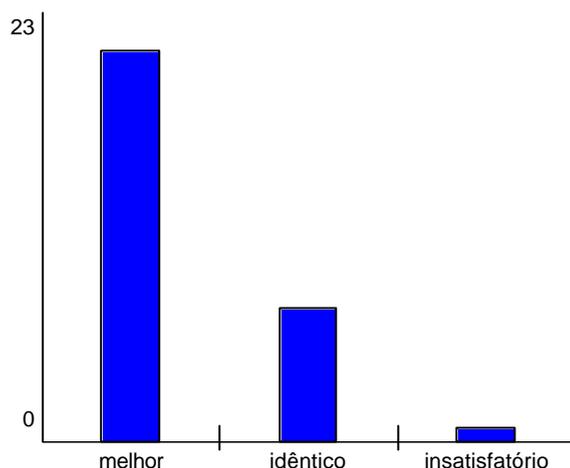


Figura 4.6. Sistema de venda - histograma.

Em relação ao atendimento, os consumidores também consideraram que o da Empresa seja melhor do que o das empresas tradicionais. Apenas três consumidores consideraram ser idêntico (Tabela 4.7 e Figura 4.7).

Tabela 4.7. Comparação atendimento

ATENDIMENTO	Qt. cit.	Frequência
melhor	29	91%
idêntico	3	9%
insatisfatório	0	0%
TOTAL OBS.	32	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

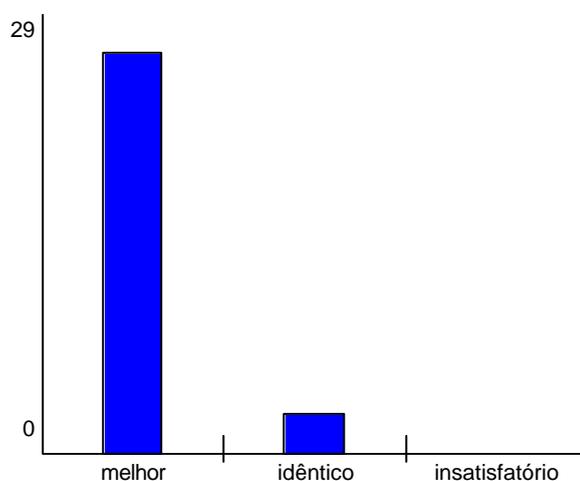


Figura 4.7. Atendimento – Histograma.

Em relação ao **preço**, boa parte dos consumidores apresentou como sendo idêntico **em relação aos das empresas tradicionais**. Os outros, consideraram o preço melhor ou insatisfatório (Tabela 4.8 e Figura 4.8).

Tabela 4.8. Comparação preço

PREÇO	Qt. cit.	Frequência
melhor	9	28%
idêntico	14	44%
insatisfatório	9	28%
TOTAL OBS.	32	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

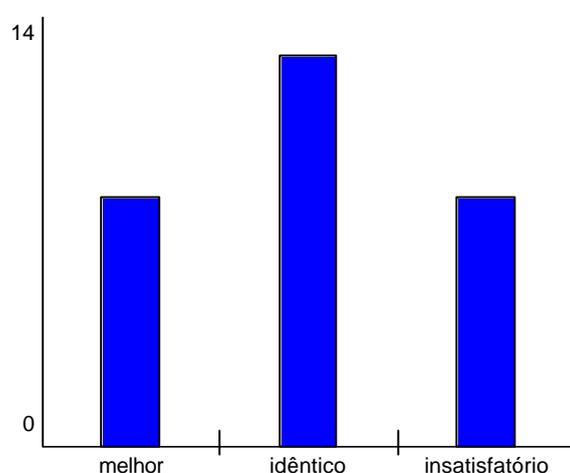


Figura 4.8. Preço - Histograma.

4.3 Caso C

A Empresa C, com sede na cidade de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, foi fundada em 1981 pelos atuais presidentes da Empresa. Tem como **missão** a identificação, concepção, desenvolvimento e comercialização de produtos de cosmética e bens, com tecnologia e qualidade diferenciadas, privilegiando o respeito à beleza, tanto para o mercado nacional como internacional, criando oportunidade de satisfação e realização para seus parceiros, clientes e colaboradores, garantindo sua perpetuação por meio do retorno adequado aos seus investimentos. A **imagem institucional** da Empresa vem a ser empresa de vendas diretas.

Por causa do crescimento da Empresa, houve a necessidade de ampliação do Centro Administrativo e da Unidade de Distribuição, alocados em um prédio de 7.500 metros

quadrados, na cidade de São Paulo. A Empresa possui, ainda, um Parque Industrial, de 13.500 metros quadrados, localizado no município de Diadema, São Paulo.

Da fundação da Empresa, até 1985, o Setor de Desenvolvimento de Produtos era terceirizado. Em 1986, criou seu próprio setor, contando com um químico e um engenheiro químico, e em 1992, inaugurou o Departamento de Desenvolvimento de Embalagens. Em 1996, os Departamentos de Microbiologia e Controle de Qualidade foram divididos em Laboratório Físico-Químico, Laboratório Microbiológico, Controle de Linha e Controle de Embalagens. Em 1999 criou o Centro Tecnológico composto de quinze profissionais: engenheiros químicos, farmacêuticos, técnicos e estagiários (por meio de convênios mantidos com universidades). A Empresa também tem investido no aprimoramento tecnológico com aquisição de novos equipamentos.

Hoje, no Brasil e internacionalmente, a Empresa conta com 175 mil **revendedores**¹¹⁴ (**distribuidores**), sendo 35 mil ativos e 250 **funcionários**.

A sua **estrutura comercial** é composta de Presidente, Vice-Presidente, Superintendente, Diretor Comercial, Diretor de Marketing, Departamentos Financeiro, Recursos Humanos, Jurídico e de Comunicação/Marketing, de Produção, Sistemas de Vendas, *Merchandising* e Logística, Controladoria, Custos, *Call Center*, Diretores Regionais e Coordenadores de Setores.

Dentro de **sua estrutura** possui uma Representante Regional¹¹⁵ (Divisional) e Coordenadoras de Setor¹¹⁶ (Anexo 18 - MAPA), ambas com metas¹¹⁷ a cumprir, e posteriormente, vem a força de venda (revendedores/distribuidores). Por quinze anos a Empresa atuou como sistema de MR, chegando a instalar 500 pontos de distribuição em todo o Brasil, mas a partir de 1997, desativando gradativamente os pontos de distribuição, passou a atuar como monolevel, ou seja, o distribuidor efetua seu pedido por intermédio de uma Coordenadora que solicita os pedidos à Empresa, e esta processa o pedido enviando os produtos, já com desconto de 30%, diretamente para a residência da revendedora.

¹¹⁴ Nomenclatura utilizada pela Empresa. “Mas as empresas utilizam diferentes nomenclaturas como: revendedor, distribuidor, consultora de beleza etc. Não há uma norma rígida em relação a qual nomenclatura a empresa deva adotar.”

¹¹⁵ Possui um contrato de prestação de serviço com a Empresa, sem vínculo empregatício, além de uma razão social para atuar como representante da Empresa. É comissionada e ganha também um fixo para custear as despesas devidamente comprovadas.

¹¹⁶ Possuem uma empresa societária e são comissionadas pela Empresa na forma de representação. Foi acrescentado que é uma exigência da Receita Federal por atuarem como representantes. Possuem um ganho de 10% sobre todo o faturamento de seu setor de atuação e mais as despesas (comprovadas) pagas.

¹¹⁷ As metas também são estipuladas aos revendedores, sendo designados para cada setor (repassadas pela Diretoria Regional aos Coordenadores) o valor de venda e o número de pedidos a ser alcançado, e o número de recrutamento a ser efetuado. As metas são realizadas de três em três meses.

Recentemente, foi incluído o ganho de 5% sobre as vendas de novas revendedoras recrutadas¹¹⁸ (com no mínimo de quinze pessoas), sendo a patrocinadora denominada como Master¹¹⁹ (ou gerente). Como havia reclamações das revendedoras, a Empresa acrescentou esse ganho de 5% sobre as vendas de novos recrutados, por perceber que as pessoas que recrutavam tinham como ganho apenas um brinde (produto). A Empresa também **atua** em três **países** da América Latina, Chile, Bolívia e México. Já atuou na Argentina e Uruguai, pretendendo retornar atuação nesses países com outra política, porém, com o mesmo sistema de venda utilizado no Brasil. As **regiões de maior atuação** no **Brasil** são a região Sul e Sudeste.

Em 1998, o seu **faturamento** foi de R\$ 80 milhões e, para 1999, estimou-se um aumento de 25% nas vendas.

A **natureza de seus produtos** corresponde a cosméticos em geral: maquiagem, cremes, desodorantes, shampoos, protetores solares, banhos aromáticos e fragrâncias. Inicialmente contava com 23 produtos, mas hoje possui cerca de 130. A **média de lançamento de novos produtos** por ano é de quinze, entre produtos e redesenhos. A Empresa detém 250 **patentes** e todos os produtos são de produção própria, não utilizando a terceirização.

A **Empresa se mantém atualizada em relação às últimas novidades e tendências da indústria** por meio da presença de sua equipe de profissionais nos principais eventos mundiais técnico-científicos, buscando garantir produtos tecnologicamente avançados e de alta qualidade. No período de 1999, seus profissionais participaram de oito eventos nas áreas de cosmetologia e microbiologia, todos de repercussão nacional e internacional. Também pesquisa informações, tanto no Brasil quanto na França e nos EUA, sobre os lançamentos de novos produtos.

A **Empresa garante a qualidade de seus produtos** pela permanência no uso dos produtos pelo consumidor, ou seja, os produtos oferecem um *“feedback”* de satisfação quanto à qualidade. Acrescentou, ainda, que os produtos são submetidos a testes dermatológicos e analisados por um grupo de pessoas para acompanhar a reação dos usuários à formulação dos produtos e avaliar os resultados. “(...) nossa empresa não mede esforços para oferecer aos clientes produtos seguros e de resultados comprovados.” Para isso, a Empresa possui

¹¹⁸ O ganho de 5% é permitido também para os representantes regionais e coordenadores, contanto que se formem equipes de venda com quinze pessoas. Não existindo, porém, qualquer distinção na atuação destes também como revendedores (distribuidores).

¹¹⁹ Master – designação superior dada a um Distribuidor (ativo) que forma uma equipe de Revendedores. Para ser Master, e receber os 5% da equipe, a pessoa tem de, obrigatoriamente, efetuar compras todo ciclo, sendo estipulado um valor mínimo de pedido de toda a equipe. Mas se a Master não efetuar um pedido no ciclo (o ciclo corresponde a 21 dias), esta não receberá a comissão de 5%, porém, não se perde a equipe por isso.

departamentos como Laboratório Químico e Biológico, Controle de Qualidade de Matérias-Primas¹²⁰, Componentes de Embalagens, Processos de Fabricação e Linhas de Montagem que operam de forma conjugada para garantir a qualidade dos produtos da Empresa.

A **Empresa considera Marketing de Rede**, multinível e monolevel sejam sistemas distintos. Ressaltou que multinível refere-se à possibilidade de expansão da “rede” em vários níveis, formando também várias famílias. O MR resume-se em apenas três níveis, não mais que isso. E monolevel, com remuneração em apenas um nível.

Quanto ao **princípio básico de sucesso de uma empresa no MR**, a Empresa destacou que depende muito de cada empresa. Considera o seu sucesso pelo fato até de ser uma empresa nacional sem ter nenhum investimento vindo de fora. Esse foi considerado como o princípio básico de sucesso da Empresa como sistema de MR/venda direta.

Os **fatores determinantes para a Empresa em atuar com o sistema de MR**, no Brasil poucas empresas nacionais obtiveram sucesso, resume-se ao fato de que a mesma viu neste sistema um bom negócio, inclusive para as pessoas, que vislumbrassem também como um bom negócio, e optaram por ingressarem no sistema. “Se, normalmente, a Venda Direta é um excelente negócio, em tempos de crise de emprego – como a que estamos vivendo atualmente no Brasil – ela desponta como uma alternativa de trabalho.”¹²¹

Tanto para a Empresa como para as pessoas, **o elemento mais importante**, bem como as **principais características do MR**, é a oportunidade oferecida às pessoas de se ingressarem em um bom negócio, e a pessoa poder ter um ganho ilimitado.

O **investimento inicial** de seus **distribuidores** é de R\$ 90,00.

Em relação ao **suporte legal oferecido ao distribuidor**, a Empresa destacou que de acordo com a legislação, neste tipo de atividade, a empresa distribuidora é responsável tributária pelo distribuidor, isto é, os impostos incidentes sobre a venda dos produtos efetuado pelo distribuidor são de responsabilidade da empresa que distribui e/ou fabrica os produtos. Acrescentou ainda que, para formalizar esse acordo, cada distribuidor assina um contrato de autônomo e a Empresa possui acordos de regime especial de vendas em cada Estado da Federação, legalizando, dessa forma, a atividade da revendedora.

As principais **razões**, consideradas pela Empresa, **pelas quais as pessoas tornam-se distribuidores no sistema de MR** foram: aumento de renda, busca por independência de

¹²⁰ Cerca de 20% das matérias-primas utilizadas são importadas, bem como algumas embalagens, buscando trazer para o consumidor brasileiro os mais modernos componentes e design empregados pela indústria cosmética internacional.

¹²¹ Publicação na revista da Empresa. **Informa**, Edição especial de aniversário/1999-18 anos, p. 8.

horário de trabalho, complementar renda familiar, por satisfação e a busca de um relacionamento mais próximo com as pessoas. “A pessoa de idade que não quer mais ficar em casa e tem como oportunidade a possibilidade de se encontrar com as amigas em reuniões e visitas – é a terapia ocupacional remunerada.”

Quanto ao **principal fator que estimula o ingresso de novos distribuidores no Brasil**, a Empresa considera que seja a oportunidade de negócio oferecido pelo sistema, proporcionando assim uma renda extra ou um ganho ilimitado. “Os fatores são os mesmos em todo o mundo.”

A **média de desistência dos distribuidores apresentada pela Empresa** foi de 20% a 25%. Acrescentou, ainda, uma característica muito interessante, como a revendedora que efetua compra de três em três meses. Concluiu que nem todos são revendedores profissionais, que vivem exclusivamente dessa atividade, podendo ser a dona de casa que atua como forma de melhorar e ajudar no orçamento familiar, como, também, existem pessoas que vivem dessa atividade, tornando-se profissionais da área.

A Empresa considerou que seja **comum distribuidores trabalharem para mais de uma empresa**, pois permite a estes uma oferta mais completa de produtos, podendo atuar em diferentes níveis e tipos de mercado. Acrescentou-se, ainda, como motivo, a solicitação do próprio consumidor, pois quando se trabalha apenas com revenda, sem outra atividade de atuação, o distribuidor busca ter vários produtos de forma a satisfazer a necessidade dos clientes que usam vários tipos de produtos.

A **norma e princípio de conduta regidos pela Empresa**, bem como os **deveres e responsabilidades do distribuidor**, vêm a ser o trabalho pela ética. Quanto aos **valores e crenças legados aos seus distribuidores**, considerou o trabalho persistente, baseado em uma linha de produtos de qualidade e de valorização das pessoas.

As **qualidades de um bom distribuidor** consideradas pela Empresa foram: honestidade, espírito vencedor, persistência e conhecimento técnico dos produtos. Gostar de vender e de se relacionar com as pessoas também foram considerados pela Empresa como sendo qualidades de um bom distribuidor. “O Distribuidor mau humorado, que não tenha tempo para a venda, não tenha auto-estima, não vende para ninguém.” Outra qualidade considerada foi o da pessoa não possuir preconceito em relação a ser um distribuidor, não se importando com o que as pessoas vão falar a respeito de sua atuação profissional.

A Empresa confirmou nunca ter enfrentado qualquer **problema quanto a sua atuação**, procurando sempre, além de tudo, ser parceira de seu pessoal, seja interna ou externa, procurando dar apoio, ter boa amizade, bom relacionamento e, também, transmitir uma idéia

de família, para que a pessoa tenha a consciência de que esteja ingressando em uma família e não apenas em um negócio.

As **principais características que diferenciam o MR de outros sistemas** foram destacados pela Empresa como sendo o relacionamento e o espírito familiar existentes. Acrescentou que no sistema possui muitos casais trabalhando juntos, desde a presidência da Empresa até o distribuidor. Os dirigentes da Empresa procuram ainda sempre estar ligados às pessoas, mantendo contato e realizando reuniões pessoalmente com a força de vendas.

A **Empresa C** também é **filiada à Domus**, preocupando-se também em adotar as normas dessa Associação.

A Empresa também confirma de que o **Código de Defesa ao Consumidor** seja **aplicado ao MR**, como também o código de conduta da DOMUS, além de cumprir à risca as exigências cada vez maiores de órgãos como Vigilância Sanitária, Ministério da Saúde, (PROCON) e (DEICON).

Desta forma, a Empresa considera que, **na busca de uma empresa de MR, o candidato a distribuidor deve, principalmente, analisar** a reputação da Empresa, pois algumas que atuam no mercado deixam a desejar em relação à ética. “Principalmente as empresas não associadas à DOMUS, ou seja, as empresas hoje chamadas de ‘fundo de quintal’.” Comentou, ainda, que tais empresas não recolhem impostos, vendem a qualquer preço ou ficam no mercado dois ou três anos e desaparecem. “Isso prejudica muito a imagem da venda direta.”

Na questão do **apoio a iniciativas de caráter social, cultural, educacional, ambiental e/ou esportivo**, a Empresa ajuda muitas associações, participando na forma de parceria com instituição em projetos de apoio às crianças. A Empresa também patrocina eventos e encontros nacionais.¹²²

A **Empresa divulga a credibilidade de seu sistema** realizando um trabalho bastante profissional, passando uma imagem de confiança e credibilidade perante o consumidor e os interessados em realizar o trabalho.

A **Empresa avalia seu desempenho no mercado consumidor** por meio de pesquisas próprias, utilizando como canal os revendedores, ou por meio da DOMUS. Acrescentou também, que já realizou pesquisa com o consumidor, para obter idéia sobre hábitos e perfil do consumidor.

¹²² Neste ano, a Empresa fez parceria com o Rotary do Estado de MS, patrocinando um encontro nacional, onde foram fornecidas 2.000 bolsas de grifes com o nome da Empresa e do Rotary.

Também já realizou trabalho de **avaliação do desempenho** e uma pesquisa do perfil de seus **distribuidores**. Porém, incluiu que é um trabalho interno muito profissional e são poucas as pessoas que conseguem desenvolvê-lo, pois exige profissionalismo, e nem todos os distribuidores conseguem se engajar neste tipo de trabalho com uma cooperação adequada para as informações.

Em relação ao **meio de comunicação utilizado com o mercado consumidor** a Empresa apresentou o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)¹²³, disponível para esclarecimento e orientação aos clientes e colaboradores em geral; a discagem direta gratuita (DDG) e a ligação direta com o revendedor/distribuidor (LDR), como meios para efetuar pedidos ou reclamações. Em 1998, foi criado o Canal Aberto com o Presidente, para estreitar ainda mais os vínculos entre o Presidente da Empresa e aqueles que representam o dia a dia de trabalho.

Sendo a **cultura das empresas de MR centrada no respeito e defesa da família** foi destacado pela Empresa que a explicação lógica para isso seja o fato de o sistema possuir muitos casais trabalhando juntos, inclusive, a própria Presidência da Empresa é composta de um casal, desenvolvendo, assim, um espírito familiar entre as pessoas.

Os **princípios e valores enfatizados pela Empresa em seu relacionamento com os distribuidores** foram resumidos como sendo a proximidade, por se considerar uma empresa aberta, onde as pessoas podem e devem expor suas idéias contribuindo para o crescimento da Empresa. Para tanto, utiliza os Representantes Regionais e Coordenadores de Setores como forma de contato direto com os distribuidores. “A ciência do negócio da venda direta é o contato permanente com o distribuidor.” Acrescentou, ainda, que como o distribuidor não tem, praticamente, um compromisso idêntico a um emprego formal, ele não se “liga” muito ao negócio. Portanto, considera que a empresa deva manter um bom relacionamento com os revendedores para que se sintam motivados a continuar no negócio.

Para a Empresa, as **causas que determinam o sucesso ou o fracasso das pessoas no MR** são: a dedicação, persistência, conhecimento do produto e honestidade.

A verdadeira razão dos **seminários e convenções**, realizados pelas empresas de MR, foi considerada como sendo uma forma de revisão e avaliação do trabalho, comparando períodos, para visualizar sua atenção dentro de um determinado espaço de tempo (trimestre, semestre), sobre um projeto lançado de uma campanha. Tais eventos são direcionados apenas aos revendedores, não sendo aberto ao público. Acrescentou, ainda, que os eventos são destinados

¹²³ Instituído em 1997. “É o modo pelo qual podemos chegar ainda mais perto de nossos clientes para ouvi-los e conhecer seus desejos.”

a uma satisfação plena, desde a superintendência até aos coordenadores e revendedores, trazendo retorno e reconhecimento a todos. O teor é analisar, avaliar, comparar e premiar.

Quanto ao **treinamento complementar em informações sobre os produtos e técnicas de vendas**, a Empresa o oferece aos distribuidores para obter bom desempenho. Catálogos são enviados aos representantes regionais, coordenadores e revendedores, que servem como treinamento, pois possuem informações variadas, como sugestões aos clientes, informações sobre as especificações dos produtos, sobre preferências masculinas e femininas, pesquisas, palestras, atuações da Empresa, incentivos etc.

A Empresa informou que os **esquemas tradicionais de propaganda não se aplicam às empresas de MR** pois este sistema utiliza a propaganda boca-a-boca, considerado o melhor canal de comunicação. Posteriormente, os canais convencionais são de alto custo, custo este direcionado à força de vendas em treinamentos e publicações da própria Empresa em suas revistas direcionadas aos seus revendedores¹²⁴.

Também, acrescentou que utiliza jornais e revistas como **veículos publicitários**. Realiza anúncios nas principais revistas femininas, como revista Claudia, Nova, Caras etc. “Através de nossas campanhas de publicidade todos os clientes podem apreciar os produtos em destaque, com cuidadosas produções.” A televisão é utilizada somente em casos selecionados, como no Rio Grande do Sul, onde possuem um contato amigável, facilitando a mídia por este meio. Porém, mesmo sendo um bom canal de divulgação, considera que a televisão ainda é um canal muito caro para se investir.

Ressaltou que a Empresa prefere investir mais na equipe de vendas como: premiações e publicações em revistas da Empresa e naquelas destinadas à área. Também reconhece o desejo dos revendedores pela publicação na televisão, mas considera que o investimento deva ser feito nos revendedores, para que estes tenham uma melhor satisfação, considerando que para os revendedores, também de outras empresas, isso seja de difícil entendimento. “O melhor canal de comunicação que tem é o boca-a-boca, em que cada pessoa informe a outra e assim sucessivamente.”

A Empresa não possui uma **base de dados** de quantos **clientes** possa ter. Ressaltou que possui informação apenas das pessoas cadastradas (revendedores), tanto das ativas, inativas e inadimplentes, como também, informação dos itens vendidos, valores etc.

¹²⁴ Nas revistas e catálogos específicos da Empresa são informadas aos revendedores as revistas que estão circulando propagandas da Empresa.

A Empresa não possui uma **loja virtual** possibilitando a compra do consumidor via Internet, porém possui um "site" disponibilizando as informações, tanto para os distribuidores quanto para os consumidores.

Com relação à **forma de distribuição dos produtos nos diferentes mercados em que atua**, a Empresa entrega diretamente ao distribuidor, o qual finaliza a entrega ao consumidor. O distribuidor entrega seu pedido ao Coordenado de Setor, que o envia à Empresa para ser processado, e esta efetua a entrega diretamente na residência do distribuidor.

A Empresa acrescentou também que não há nenhuma **distinção na remuneração dos revendedores em relação a outros mercados de sua atuação**.

Basicamente, possui dois tipos de **programas de incentivo** aos distribuidores: de recrutamento e de atividade, e seus distribuidores são **remunerados** por meio da compra dos produtos com descontos.

O **motivo que levou a Empresa em atuar como um sistema de MR** foi explicado da seguinte forma. Antes de sua fundação, a Empresa trabalhava com empresas internacionais de MR. Teve-se, então, uma percepção de um horizonte muito propício em termos de vendas diretas, não especificamente pelo sistema da empresa, mas sim pela oportunidade de trabalho que poderia ser dada a milhões de pessoas dentro deste segmento. Acrescentou, ainda, que na venda direta a pessoa não necessita de qualificações mais abrangentes, como ter curso superior, podendo qualquer pessoa desenvolver um bom trabalho. Viu-se então um bom princípio de montar uma empresa nacional própria. Em 1981, a Empresa inicia seu trabalho em venda direta utilizando o sistema de Marketing de Rede (multinível).

A **escolha de mercados** está vinculada ao fator geográfico e às oportunidades apresentadas no decorrer da atividade. A mesma **decidiu ampliar mercado** a partir de dez anos de atuação, sendo que a proximidade aos países da América Latina foram os iniciadores dessa atividade.

A Empresa confirmou realizar uma **análise de Marketing em relação aos seus concorrentes**, e se “espelha” naquelas existentes. Porém, acrescentou que as empresas filiadas à DOMUS possuem um ótimo relacionamento, não existindo concorrência entre elas, pelo contrário, todas participam em conjunto na realização de uma boa imagem das empresas de Marketing de Rede / Venda Direta. “Todo trabalho realizado pela DOMUS é resultado da união de todas as empresas, atraindo também outras empresas a fazerem parte desta associação.” Complementou que a DOMUS no início era formada por apenas quatro empresas e, atualmente, possui quatorze associadas. Portanto, as empresas mantêm um relacionamento

de boa amizade entre seus dirigentes e profissionais, considerando que o mercado seja grande o suficiente para todos.

A Empresa considerou o seu **percentual de crescimento, desde o início de sua implantação**, muito bom. “Toda empresa que realiza um bom trabalho e uma boa divulgação da imagem no início de sua implantação, normalmente, obtém um bom crescimento.” Porém, a Empresa teve seu percentual estagnado no momento das mudanças econômicas ocorridas no país (mudança de valores, mudança de moeda, crises econômicas etc.). Mesmo com todas essas mudanças e período de estagnação, conseguiu estabilizar-se e retomar ao crescimento. No ano de 1999, ocorreu um crescimento em torno de 25% em relação ao ano de 1998.

4.3.1 Distribuidores/Revendedores

Os distribuidores da Empresa C, na sua maioria, obtiveram **conhecimento do sistema de MR** por outros distribuidores da Empresa ou por amigos; alguns, por meio do Presidente ou Diretores da Empresa ou mesmo pela Coordenadora de Setores. Outros apresentaram, ainda, o tempo de conhecimento sobre o sistema, declarando ter sido há quinze ou dezenove anos. Como forma de contato para esse conhecimento, a maioria apresentou ter ocorrido por meio de convite para participação das reuniões dos distribuidores e da Empresa, bem como, por meio da propaganda boca-a-boca. Apenas uma pessoa apresentou como resposta o conhecimento por meio da divulgação efetuada pela Empresa na televisão.

A **primeira impressão** que se obteve do sistema foi tida como ótima por um maior número de distribuidores, além dos que consideraram excelente, boa, muito boa e interessante. A receptividade ao método aplicado pelo sistema foi considerada por alguns como forma de aprovação de sua primeira impressão, uma afinidade pelo trabalho em equipe proporcionado pelo sistema e o encantamento com o ambiente existente nas reuniões de grupos, confirmando a seriedade da Empresa.

<i>Forma de conhecimento</i>	revendedoras(5); amiga(4); Presidente/Diretores Empresa(2); através de uma coordenadora(1); há15anos(1); há17anos(1)
<i>Forma de contato</i>	convite(4); reunião(4); propaganda boca-a-boca(3); televisão(1)
<i>Primeira impressão</i>	ótima(4); excelente(1); boa(2); muito boa(1); muito interessante(1); total receptividade(1); aprovei o método(1); encantada com o ambiente(1); sempre gostou de trabalho em equipe(1); trata-se de uma empresa séria(1)

Os distribuidores da Empresa C **atuavam anteriormente ao** início de seu trabalho no **sistema de MR** como professor, balconista, artista, promotora de vendas, decoradora, auxiliar administrativa, secretária ou empresária. Ocorreu também a participação de pessoa que já

tenha atuado em outra empresa ou que não tenha tido uma atuação profissional anterior, destacando a dona de casa.

<i>Profissão</i>
Professora(3); dona de casa(2); estudante(2); balconista/comércio varejista(2); arte(1); promotora de vendas(1); decoradora de loja(1); auxiliar administrativa(1); secretária(1); empresária(1); já atuava com sistema-outras empresas(1); nenhuma(1)

Boa parte desses distribuidores apresentou sua **atuação** no sistema como sendo **integral**, com dedicação exclusiva. Uma quantia satisfatória, de seis distribuidores, atua de forma **parcial**.

<i>Atuação parcial / integral</i>	integral(8); parcial(6); dedicação exclusiva(1)
-----------------------------------	---

Independente da atuação, os distribuidores na sua maioria, declararam que **divulgam** sua **atuação como distribuidores de uma empresa de MR** distribuindo catálogos de promoções e panfletos da Empresa, e ainda, por contato telefônico ou diretamente ao consumidor. A demonstração e a distribuição de amostras dos produtos também foram apresentados como meios utilizados na divulgação sobre sua atuação.

Enfatizou-se também a utilização de correspondência, anúncio em jornal, distribuição de cartões porta a porta e a divulgação boca-a-boca entre os amigos, acrescentando o convite para participar do sistema. O produto também apresentou sua importância como meio de divulgação visual dos benefícios que este proporciona.

<i>Divulgação como distribuidor de MR</i>
Catálogo de promoções/panfletos(5); telefone(4); contato direto consumidor(3); demonstração produto(2); amostra produtos(2); correspondência(2); amigos(1); anúncio jornal(1); boca-a-boca(1); cartões(1); convite participar sistema(1); identificando-se como pessoa(1); porta-a-porta(1); usando produtos(1); se comunicando todos os dias a toda hora com todas as pessoas(1)

A qualidade do produto, adquirido com desconto, a renda extra e as vantagens oferecidas pela Empresa e o sistema foram apresentados pelos distribuidores como sendo os **mais enfatizados ao convidarem novos distribuidores a se cadastrarem em sua rede**. Também foram apresentados, em destaque, a oportunidade de trabalho e a possibilidade de ter um negócio próprio como meio de alcançar uma realização pessoal e profissional por meio do prazer da atividade, dos resultados satisfatórios e dos serviços de qualidade oferecido pela Empresa.

<i>Enfatização no convite aos novos distribuidores</i>
Qualidade produto(5); renda extra(4); vantagens oferecidas(4); oportunidade de trabalho(3); oportunidade ter negócio próprio(2); realização pessoal(2); oportunidade consumo produto com desconto(2); novos laços de amizade(1); oportunidade realização profissional(1); prazer de vender com lucro(1); resultados satisfatórios(1); treinamentos(1); serviços de qualidade(1)

Em complemento, os distribuidores consideraram, na sua maioria, que convidar pessoas e formar equipe de distribuidores seja um dos principais **passos utilizado na expansão de sua “rede”**. Acrescentaram, ainda, que o distribuidor deve dar assistência, motivação, apoio e treinamento à sua equipe e aos novos distribuidores. Na seqüência, apresentaram a divulgação dos produtos e da Empresa, incluindo também o conhecimento sobre o sistema e produtos. Comentaram que o distribuidor deve ter objetivos de vida e enfrentar os desafios com entusiasmo.

<i>Passos para expandir a “rede”</i>
Convidar pessoas/formar equipe(8); dar assistência, treinamento, motivação e apoio à equipe(5); divulgação produtos e Empresa(3); ter e cumprir metas(2); acompanhar os novos distribuidores(1); comunicação(1); conhecer o produto(1); conhecimento do sistema(1); muitas visitas(1); enfrentar desafios(1); ter entusiasmo(1); ter objetivos na vida(1)

Quanto aos **limites alcançados na expansão da “rede”**, verifica-se ocorrer, também, na Empresa C, tanto naqueles próximos de atuação (cidades e estados) dos distribuidores, como também a expansão em outro país. Foi complementado pelos distribuidores que não há limites para sua atuação, ocorrendo um trabalho constante de divulgação. Entretanto, mesmo alguns terem apresentado seu tempo de atuação e número de distribuidores que formam sua “rede”, a maioria não divulgou o **tempo levado na expansão** de sua “rede” nos limites alcançados em sua atuação.

<i>Limites e tempo de expansão</i>	
-somente no Ceará-5anos -não faço -Estado de Goiás; cidades: Rio Verde, Mineiros, Jata, Bom Jardim, Montevideu, Montes Claros, Aporé, Arenópolis, Santo. Antônio da Barra, Aragarças, Piranhas, Cachoeira, Alta Iporã -inicialmente cidades e municípios depois estados e países -várias cidades -interior paulista -Ipiranga, São Paulo	-São Paulo-1ano -somente no bairro-1ano8meses -Aracaju e interior-5meses -não existem limites, atua desde 1983 -avançando em algumas cidades e outras em andamento de trabalho e divulgação -Bolívia-introduziu Empresa no país há 5anos. Rio de Janeiro-RJ, Ribas do Rio Pardo-MS, Corumbá-MS. Possui equipe de 1.037 distribuidores -Mato Grosso Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins-18anos

Apesar de alguns distribuidores não terem tido nenhuma **dificuldades na expansão da sua “rede”**, outros apresentaram a falta de divulgação; a falta de conhecimento sobre a Empresa; indisponibilidade de tempo e necessidade de transporte para poder expandir a “rede” em outros limites, pois algumas regiões são de difícil acesso, bem como a distância geográfica que dificulta um acompanhamento mais próximo das pessoas da “rede” e necessidade de um dispêndio financeiro por parte do distribuidor.

Foram apresentadas, ainda, outras dificuldades relacionadas com o atraso na entrega dos produtos pela transportadora; a falta de local adequado para realizar treinamento com os distribuidores que compõem a “rede”; as próprias pessoas, pela falta de visão quanto à

oportunidade de uma renda extra; a necessidade de amostra dos produtos, facilitando na divulgação; e pela falta de uma dedicação do próprio distribuidor.

<i>Dificuldades de expansão</i>
Falta de divulgação(3); nenhuma(2); falta de conhecimento sobre Empresa/marca(2); indisponibilidade de tempo(2); transporte(2); acesso determinadas regiões(1); distância geográfica(1); acompanhamento aproximado pessoas(1); financeira(1); atraso entrega transportadora(1); falta de local adequado treinamento(1); falta de visão pessoas como possibilidade de renda extra(1); mentalidade fechada das pessoas(1); necessidade de mais amostra do produto(1); maior dedicação própria(1)

Muito dos distribuidores da Empresa C comentaram que também **acompanham** a **atuação** de seu **grupo distante** por meio de contato telefônico; pelo relatório emitido pela Empresa, controlando os pedidos e vendas efetuadas por seu grupo; pessoalmente, realizando reuniões e treinamento em todos os ciclos, como forma de orientação sobre as promoções oferecidas pela Empresa e na organização do trabalho de vendas, facilitando atuação nas dificuldades apresentadas.

A Internet e o contato por cartas também foram apresentados como um **meio** utilizado **de contato** na atuação de seu grupo, oferecendo apoio, incentivo e motivação aos integrantes da “rede”.

<i>Acompanhamento Grupo de Negócios em outra região</i>
Telefone(5); relatório emitido pela Empresa(4); pessoalmente(3); controle pedidos e vendas efetuadas(2); reuniões e treinamento direto em todos os ciclos(2); orientação nas ofertas e promoções(1); orientação de organização do trabalho de vendas(1); verificando dificuldades(1); futuramente pela Internet(1); contato cartas(1); apoiando(1); incentivando(1); motivando(1); não atua em outra região(1)

Os distribuidores consideraram que a **atuação ilegal de um distribuidor** ocorre quando este fornece informação errada sobre o sistema ou produto; quando oculta informações ao cliente ou demora no atendimento ao consumidor; e sua inadimplência com a Empresa.

Foram ainda considerados como atuação ilegal, a crítica sobre o sistema e a Empresa, a venda fora do preço de tabela, a venda das amostras dos produtos e um interesse pessoal direcionado somente ao financeiro. Apenas um distribuidor considerou que nada é ilegal na atuação de um distribuidor.

<i>Atuação ilegal</i>
Fornecer informação errada(3); ocultar informações ao cliente(2); demora atendimento ao consumidor(2); inadimplência(2); criticar sistema e Empresa devido insucesso pessoal(1); venda fora preço tabela(1); vender amostras produtos(1); interesse meramente financeiro(1); nada(1)

A maioria dos distribuidores confirmou sua **participação nos treinamentos oferecidos pela Empresa** sobre o sistema e produtos, ou mesmo cursos extras; apenas um apresentou participação esporádica. O próprio catálogo da Empresa foi considerado também como forma de obter informações.

<i>Participação em treinamentos</i>
Sim(11); sempre(2); às vezes(1); através catálogo Empresa “Informa”(1); Centro de Treinamento em Porto Alegre(1); e cursos além Empresa(1); sempre que condições de locomoção permitem(1)

Quanto à **busca de uma empresa que se adapte às suas características**, os distribuidores consideraram, na sua maioria, que se **deve primeiramente analisar** o produto e sua qualidade, e identificar-se com este; a reputação da empresa, tanto em relação ao seu comprometimento com os clientes e distribuidores quanto à oportunidade de ganho oferecido por esta. Destacaram, ainda, que se deve analisar o suporte e os programas de incentivo oferecidos pela empresa; bem como sua filosofia e se esta preza pelos valores humanos, além do conhecimento sobre a reputação do produto, buscando vender aqueles já conhecidos no mercado.

<i>Análise à Empresa</i>
Produto e sua qualidade(9); reputação empresa(7); oportunidade de ganhos(3); comprometimento empresa com clientes e revendedores(3); identificação com produto(2); se empresa oferece suporte e programas de incentivo(2); filosofia da empresa(1); se preza valores humanos(1); reputação produto no mercado(1); vender produto conhecido no mercado(1)

As cinco **principais razões pelas quais as pessoas tornam-se distribuidores no MR** foram tidas como a qualidade do produto; e a renda extra; a realização pessoal e profissional, bem como a confiança na empresa e no plano oferecido por esta; a possibilidade de conseguir novas amizades e consumir produtos com desconto; e pela necessidade financeira da pessoa. O prazer na atividade de venda, com independência de atuar no horário desejado, também teve seu destaque.

Acrescentaram, ainda, que é uma forma de adquirir conhecimento e poder dar oportunidade a outras pessoas realizarem seus sonhos. A dificuldade de emprego associada aos incentivos fornecidos pela Empresa, proporcionando lucro e um sentimento de ser útil, complementaram as razões pelas quais as pessoas tornam-se distribuidores do sistema de MR.

<i>Razões de se tornar distribuidor</i>
Qualidade produto(8); renda extra(8); realização pessoal e profissional(5); confiança na empresa e no plano(5); novas amizades(4); consumir produtos com desconto(4); necessidade financeira(3); prazer de vender(2); fazer próprio horário de trabalho(2); terapia ocupacional(2); adquirir conhecimento(1); ajudar pessoas a ter oportunidade de lucro(1); amar e gostar do modo de trabalho(1); dificuldade de emprego(1); incentivos fornecidos pela Empresa(1); lucro(1); sentir-se útil(1); realização de um sonho(1)

Quanto às **empresas de maior concorrência nas suas vendas**, a maioria dos distribuidores respondeu que seja uma empresa também nacional e de venda direta (mononível), seguida de uma empresa global de longa atuação no mercado. Foi apresentado ainda que todas as empresas, incluindo as de produtos importados também são concorrentes. Apenas um Distribuidor respondeu que não há nenhuma concorrência.

<i>Empresas de maior concorrência</i>	Natura(10); Avon(3); importados(1); nenhuma(1); todas(1)
---------------------------------------	--

Para os distribuidores da Empresa C, as **melhorias esperadas no sistema de MR** resumiram-se nos produtos, nos serviços oferecidos pela Empresa e na divulgação. A mais solicitada pelos distribuidores foi a amostra grátis dos produtos e brindes a serem oferecidos para os consumidores, para facilitar seu trabalho de divulgação e cadastramento de novos distribuidores, incluindo ainda produtos em embalagens pequenas a preço acessível.

Na seqüência, as melhorias esperadas foram: o melhor apoio e incentivo aos líderes e Coordenadores de Setores; produto com preço mais acessível; maior investimento em propaganda dos produtos, bem como uma maior divulgação sobre o sistema de MR. Os distribuidores solicitaram ainda maior ocorrência de encontros anuais e treinamentos, em especial com profissionais qualificados; rapidez na entrega dos produtos e melhores condições e prazo de pagamento destes, incluindo a eliminação dos ciclos de venda determinados pela Empresa.

Para facilitar o trabalho, os distribuidores solicitaram um veículo; visita à fábrica da Empresa; um local¹²⁵ para distribuição dos produtos, treinamento e atendimento constante. Apenas uma pessoa solicitou maior percentual de ganho.

<i>Melhorias no Sistema de MR / Empresa</i>
Amostra grátis produtos e brindes (facilitar trabalho distribuidora/cadastramento)(4); brindes atrair e cativar clientes(1); embalagem pequena de lançamentos (para demonstração a preço acessível) (3); maior apoio e incentivo aos líderes/Coordenadores(3); preço produto mais acessível (3); maior investimento em propaganda produtos(letreiros, "outdoor", TV, jornal de bairro)(3); maior divulgação sistema(2); mais treinamentos (com profissionais)(2); maior número de encontros anuais(1); rapidez na entrega produto(2); condições pagamento/prazo(2); ter lançamentos e folhetos de promoção com antecipação(1); oferecer carro adesivado nome Empresa(1); possibilidade de visita fábrica(1); enfatizar importância da união das pessoas(1); pedido sem valor mínimo(1); local de plantão para atendimento dificuldades(1); local específico para treinamento constante(1); ponto de distribuição produtos(1); maior percentual de ganho(1); não ter ciclos de 12 (mais tempo para vendas e pagamentos)(1)

Porém, a maioria dos distribuidores confirmou que o **sistema** está sendo **satisfatório, conforme suas expectativas**, é um sistema de sucesso e constante modernização. Aos que consideraram satisfação negativa ou razoável, acrescentaram a dificuldade da Coordenadora de Setor em atender, a todos os distribuidores, necessitando também de um percentual maior para as despesas de recrutamento.

<i>Satisfação com o Sistema</i>
Sim(10); mais ou menos(2); não(1); razoável(1); o sistema é um sucesso(1); é um sistema que se moderniza(1); não como coordenadora (sem condições de atender a todas revendedoras ao mesmo tempo)(1); melhor percentagem para despesas de recrutamento(1)

¹²⁵ O local refere-se especificamente à cidade de atuação do distribuidor.

Os distribuidores citaram como maiores **vantagens adquiridas por meio do sistema de MR**, desde a sua atuação, a possibilidade de realizar novas amizades e expandir seu meio de relacionamento, proporcionando-lhes também um engrandecimento e realização pessoal, além da renda extra, aquisição de conhecimento em vendas e participação nos treinamentos oferecidos pela Empresa. Na seqüência, a independência profissional; a chance de trabalho e melhoria do padrão de vida; a possibilidade de oferecer produtos aos amigos, bem como a aquisição destes a preço de custo; entre outras vantagens.

<i>Vantagens adquiridas</i>
Novas amizades e maior relacionamento com pessoas(9); engrandecimento e realização pessoal(6); renda extra(4); adquirir conhecimento e participar de treinamentos(4); proporcionar realização pessoas da rede(2); independência profissional(2); adquirir competência para vendas(2); autocrítica(1); chance de trabalho(1); confiança pessoal(1); melhoria padrão de vida(1); oferecer produtos para amigos(1); produtos a preço de custo(1); outras(1)

Desde o início de atuação, as **dificuldades** apresentadas pelos distribuidores teve como destaque a má informação que as pessoas possuem sobre o sistema. Incluíram ainda a pouca comunicação existente com a Empresa, bem como uma carência no atendimento administrativo da mesma, acrescentando a pouca divulgação dos produtos na mídia que resulta na dificuldade em provar a qualidade do produto, pois a concorrência atua com frte índice de propaganda no mercado consumidor.

As pessoas em geral também foram consideradas como dificuldade na atuação, no relacionamento e pouca persistência de alguns distribuidores, em mantê-los ativos na “rede”. Porém, dois distribuidores alegaram não terem tido qualquer dificuldade, ou grandes dificuldades, desde o início de sua atuação no sistema.

<i>Dificuldades na atuação</i>
Pessoas mal informadas sobre o sistema(5); falta de comunicação e o atendimento administrativo da Empresa(2); relacionamento com pessoas(2); falta de força e garra das pessoas enfrentar dificuldades(2); pouca divulgação produtos e serviços na mídia (televisão)(2); cadastrar novos revendedores(1); indisponibilidade de tempo(1); manter os revendedores ativos(1); não ter condução própria(1); provar Qualidade do produto (concorrência com forte índice de propaganda)(1); nenhuma(1); sem grandes dificuldades(1)

A falta de conhecimento e entendimento do sistema foi apresentada como sendo o principal **motivo que levam as pessoas a terem uma imagem um tanto negativa do sistema**. A falta de divulgação e as falsas divulgações das pessoas que não obtiveram sucesso no sistema, bem como a desconfiança sobre os resultados de ganho obtidos, foram apresentadas como segundo motivo.

Consideraram ainda que a falta de experiência de alguns distribuidores; a demora na entrega do produto; a não apresentação deste para demonstração ao consumidor geram uma

falta de credibilidade, dificultando a divulgação para uma possível expansão da “rede”.

Apenas um distribuidor declarou nunca ter ouvido qualquer crítica sobre o sistema.

<i>Motivos de imagem negativa sobre o MR</i>
Falta de conhecimento e entendimento do sistema(8); falsas divulgações por pessoas que não obtiveram sucesso(2); falta de divulgação(2); falta de confiança nos resultados (ganho)(2); revendedoras com pouco treinamento(1); demora entrega do pedido(1); falta de produto no momento que o cliente deseja(1); falta de credibilidade em si(1); não conseguir expandir rede(1); não ter produto para demonstração(apenas compra visual catálogo)(1); nunca ouviu críticas(1)

Parte dos distribuidores considerou que a **Empresa é largamente reconhecida no mercado**. Os demais alegaram negativamente ou mais ou menos conhecida. Porém, mesmo sendo citado por alguns que a Empresa está crescendo perante seus concorrentes e tendo uma maior preocupação com sua divulgação, a maioria ainda apresentou a necessidade de maior divulgação na mídia como forma de expandir o conhecimento sobre a Empresa perante o mercado. Pensam, ainda, que a Empresa deve desenvolver um trabalho mais direcionado ao consumidor de cada região, bem como intensificar os treinamentos direcionados aos distribuidores, resultando em uma melhor demonstração dos produtos.

<i>Conhecimento da Empresa no mercado</i>
Sim(7); não(4); mais ou menos(1); não muito(1); necessita maior divulgação mídia-TV,outdoor,jornais,etc.(13); maior divulgação sobre o sistema de MR(1); trabalho direcionado regiões(1); trabalho desenvolvido direto com clientes(1); treinamentos intensivos(1); mais demonstração dos produtos(1); está crescendo perante os concorrentes(1); já se tem maior preocupação com divulgação em revistas específicas(1)

A qualidade superior dos produtos da Empresa foi apresentada como a maior **vantagem em relação aos produtos similares vendidos no comércio tradicional**. Em seguida, foram considerados o atendimento personalizado e a possibilidade de uma expansão nas vendas por meio da divulgação boca-a-boca. A forma de compra, venda porta-a-porta, é dinâmica, resultando numa satisfação aos distribuidores e diferenciação nos serviços prestados aos consumidores. Consideraram, ainda, a vantagem de expansão de venda pela possibilidade de contato com outros consumidores potenciais, durante a realização de uma venda. Apenas um distribuidor considerou que as vantagens são idênticas em ambos os sistemas.

<i>Vantagens dos produtos</i>
Qualidade produto melhor(8); atendimento personalizados(3); expansão de vendas através boca-a-boca(2); forma de compra(2); pronta entrega(1); venda porta-a-porta(1); satisfação na venda(1); venda dinâmica(1); serviços prestados aos clientes(1); na entrega produto cliente encontrar outro cliente potencial(1); iguais(1)

Já **em relação às desvantagens aos produtos similares vendidos no comércio tradicional**, foram apresentadas em destaque a falta de propaganda e uma diversificação de produtos destinados especificamente às crianças, adolescentes e idosos. Os distribuidores também acrescentaram: a demora na entrega do produto ou a falta deste para pronta entrega; o

preço e o prazo de pagamento. Porém, ocorreram situações em que o distribuidor não tinha nenhuma preocupação com os similares, considerando ainda que não há desvantagens, e que os sistemas são iguais.

<i>Desvantagens dos produtos</i>
falta de propaganda-TV(3); diversificação de produtos (para crianças, adolescentes e idosos)(3); nenhuma(2); demora na entrega(1); não ter produto pronta entrega(1); preço(1); prazo de pagamento(1); não tem preocupação com os similares(1); iguais(1);

Os **argumentos utilizados** pelos distribuidores **na decisão de compra de seu cliente pelos produtos da Empresa ao invés dos do concorrente**, tiveram como destaque a qualidade e a garantia oferecidas pelos produtos da Empresa. Os distribuidores informaram também que utilizam como argumento de decisão, o preço e descontos promocionais; as promoções e lançamentos dos produtos, como também os benefícios adquiridos pela forma de compra. O brinde oferecido ao consumidor, as vantagens que os produtos proporcionaram a outras pessoas e a possibilidade de acesso direto com a Empresa, em caso de qualquer reclamação, também foram apresentados como argumentos de decisão na realização de suas vendas.

<i>Decisão de compra</i>
Qualidade e garantia produto(14); preço/descontos promocionais(5); promoções e lançamento produtos(3); benefícios forma de compra(2); brinde(1); exemplo de pessoas que usaram produto e gostaram(1); vantagens que o produto oferece(1); acesso direto com a Empresa (reclamação)(1)

Os principais **fatores**, apresentados pelos distribuidores, **de motivação do consumidor na compra de produtos e serviços oferecidos por meio do MR**, foram a satisfação e a qualidade do produto, além da facilidade de compra por meio de um sistema de venda direta e personalizada, proporcionando comodidade ao consumidor em receber o produto em sua residência. Outros fatores de motivação foram acrescidos, como: o bom atendimento; demonstração, brindes e promoções dos produtos; e o contato freqüente, proporcionando o conhecimento das necessidades do consumidor. A curiosidade e a vaidade do consumidor também foram citados como fator de motivação.

<i>Fatores de motivação do consumidor</i>
Satisfação qualidade produto(6); facilidade de compra-venda direta(5); bom atendimento(3); comodidade-receber produto em casa(3); consultoria e demonstração produto(1); brindes(1); promoções(1); contatos freqüentes com revendedores(1); revendedor conhece necessidades do cliente(1); venda personalizada(1); forma de pagamento produtos(1); curiosidade(1); vaidade(1)

Os distribuidores citaram que a maior **dificuldade enfrentada na divulgação dos produtos entre os consumidores** é a falta de conhecimento da marca do produto e da Empresa, considerando a pouca divulgação na mídia, além da falta do produto, no ato de sua apresentação, para demonstração ou pronta entrega. Outras dificuldades citadas foram: o

preço dos produtos, para alguns consumidores, e o medo destes em receber o distribuidor em sua residência. Três distribuidores alegaram não ter tido qualquer dificuldade na divulgação dos produtos entre seus consumidores.

<i>Dificuldades divulgação dos produtos</i>
Falta de conhecimento marca produtos e empresa(7); pouca divulgação na mídia-TV(4); nenhuma(3); não ter produto para demonstração e pronta entrega(2); preço(para alguns)(1); o medo dos clientes(receber em suas casas)(1)

Os valores e princípios mais **ênfatisados** pelos distribuidores **em seu relacionamento com os consumidores** foram: amizade; satisfação proporcionada pelos produtos e clareza na apresentação destes; o bom relacionamento; a honestidade; o bom atendimento; e a aparência pessoal do distribuidor. Outros valores e princípios também foram citados, como cordialidade, ética, fidelidade, pontualidade na entrega do produto, profissionalismo, seriedade e respeito. Apenas um distribuidor alegou não enfatizar valores e princípios no seu relacionamento com os consumidores.

<i>Valores e princípios</i>
Amizade(3); satisfação produtos(3); clareza e segurança apresentação produtos(3); honestidade(3); bom relacionamento(2); bom atendimento(2); aparência pessoal(2); cordialidade(1); ética(1); fidelidade(1); pontualidade na entrega(1); profissionalismo(1); seriedade(1); respeito(1); nenhum(1)

Os distribuidores consideraram que as maiores **qualidades** que um **distribuidor** deve ter é a sua comunicação extrovertida com o consumidor, a boa aparência, a sinceridade, gostar de se relacionar com as pessoas, ter material de apoio e produtos a serem apresentados ao consumidor, ser simpático, ter automotivação e auto-estima, determinação, conhecer e acreditar nos produtos para um bom atendimento e apresentação deste. Outras qualidades direcionadas ao consumidor e a si mesmos são apresentadas a seguir.

<i>Qualidades do distribuidor</i>
ser extrovertido e comunicativo(4); boa aparência(4); sinceridade(3); gostar de se relacionar com pessoas(3); ter sempre material de apoio e produtos(3); simpatia(3); automotivação(3); auto-estima(2); determinação(2); conhecer e acreditar no produto(2); bom atendimento e apresentação produtos(2); ajudar cliente na escolha do produto(adequado às necessidades)(1); valorizar cliente acima do ganho(1); não ter preconceitos por ser revendedor(1); gostar de vender(1); ser atencioso(1); dedicação(1); autenticidade(1); disposição(1); eficiência(1); ética profissional(1); fidelidade(1); persistência(1); respeito(1); ter entusiasmo(1); vontade de vencer(1)

A **média de remuneração** apresentada pelos distribuidores varia também conforme seu nível de qualificação, apresentado a seguir, ocorrendo uma média variada entre R\$ 50,00 e R\$ 3.000,00. Consideraram, ainda, que a remuneração varia conforme esforço desempenhado pelos distribuidores e das vendas realizadas.

<i>Média de remuneração</i>
R\$ 100,00 revendedor(2); R\$ 250,00 revendedor(1); R\$ 50,00 revendedor(1); R\$ 350,00 revendedor Master(1); R\$ 100,00 revendedor Master(1); R\$ 1.500,00-coordenador setor(1); R\$ 2.000,00 mais ajuda

de custo-coordenador setor(1); R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00-coordenador setor(1); varia R\$ 1.700,00 a R\$ 2.500,00 coordenador setor(1); R\$ 2.000,00 mais despesas pagas - Diretor Regional(1); pouca ainda-revendedor Master(1); varia conforme esforço(1); depende das vendas e trabalho realizado- coordenador setor(1)

Boa parte dos distribuidores considerou o **Plano de Remuneração oferecido pela Empresa** satisfatório, acrescentando que é o melhor e com possibilidade de crescimento. Porém, alguns apresentaram **satisfação** negativa, acrescentado por um distribuidor que não é satisfatório em relação ao seu trabalho efetuado.

<i>Satisfação no Plano de Remuneração</i>
Sim(8); não(5); é o melhor(1); não pelo trabalho que realizo(1); possibilidade de crescimento(1); satisfação não tem limite(1)

Como **sugestão ao Plano de Remuneração** da Empresa, os distribuidores apresentaram o seguinte: aumento no percentual de ganho, a inclusão de um plano de saúde, e mais ajuda. Um distribuidor não deu sugestão.

<i>Sugestões ao Plano de Remuneração</i>
Aumento percentual de ganho(7); plano de saúde(2); mais ajuda(1); nada(1); não saberia dizer no momento(1)

Todos os distribuidores confirmaram que a Empresa possui **programas de incentivo aos distribuidores**. A maior **motivação** recebida da Empresa vem a ser as premiações, como viagens, brindes, sorteio, incentivos pelas vendas maiores e pelo cadastramento e novos revendedores, incluindo o reconhecimento do distribuidor. Apresentaram também as reuniões e encontros realizados pela Empresa como forma de incentivo, bem como as promoções de produtos e lucros extras recebidos. Incluíram ainda aos **incentivos** o seguinte: as chances de crescimento profissional, a possibilidade de contato direto com a Empresa e as fitas de treinamento.

<i>Programas de incentivo</i>
Sim(14); premiações(9); viagens(3); convenções, reuniões e encontros(com presença do Presidente Empresa)(3); promoções produtos(3); lucros extras(2); chances de crescimento profissional(2); lançamento de produtos com lucro extra (oportunidade de melhores lucros)(1); brindes(1); sorteio(1); contato direto com a Empresa(1); fitas vídeo para treinamento(1); descontos(1); incentivos nas grandes vendas(2); prêmios no cadastramento de novos revendedores(1); reconhecimento(1); percentagem sobre venda da rede(1)

A maioria dos distribuidores qualificou como ótimo o seu **relacionamento com a Empresa**, e os demais, como bom, acrescentando que há interação entre ambos.

<i>Qualidade relacionamento com a Empresa (ótimo, bom, regular)</i>
Ótimo(8); bom(6); existe interação(1)

Boa parte dos distribuidores confirmou que são repassadas **informações sobre o consumidor à Empresa** sempre que necessário ou quando solicitadas pela Empresa para a

resolução de algum problema, sendo efetuadas por meio de relatório de ocorrência. Foi incluído, ainda, que a Empresa possui uma linha direta ao consumidor para atender suas necessidades. Porém, uma parte considerável de distribuidores negou que repassam informações sobre o consumidor e, quando ocorre, referem-se a reclamações ou sugestões.

<i>Informação sobre o consumidor</i>
Sim(7); não(6); às vezes(1); mas é pouca(1); linha direta consumidor(2); através de relatórios de ocorrência(2); somente quando solicitado pela Empresa para solução de problemas(1); as necessidades do cliente(1); o consumidor é o verdadeiro motivo de todo o trabalho(1); sempre que necessário(1); somente reclamações atendimento(1); reclamações e sugestões(1)

4.3.2 Consumidores

Os consumidores destacaram que a qualidade e a eficiência dos produtos fora, os principais **motivos que os levaram a consumir os produtos oferecidos pela Empresa C**. A indicação de amigos, colegas e parentes teve sua influência, bem como a divulgação realizada pelos distribuidores. Alguns consumidores, pela necessidade de cuidados pessoais, passaram a consumir os produtos da Empresa. Na seqüência, foram considerados como motivos, a facilidade de adquirir os produtos, a demonstração destes pelos distribuidores, o preço, a propaganda realizada pela Empresa sobre os produtos e o relacionamento próximo com o distribuidor. Posteriormente, apresentaram outros motivos: os comentários sobre os produtos; a confiança no produto; a curiosidade de conhecê-los; sua composição, incluindo o aroma; a simpatia do distribuidor; a variedade de opções e a forma de pagamento. Três consumidores disseram que foram vários os motivos que os levaram a consumir os produtos da Empresa.

<i>Motivos de consumo</i>
qualidade/eficiência produtos(47); indicação/influência amigas, colegas, parentes(7); divulgação da revendedora(7); necessidade cuidados pessoais(7); facilidade/comodidade adquirir produtos(5); demonstração produtos(5); preço(5); gostar produtos(4); propaganda(4); proximidade com revendedora(3); vários motivos(3); comentários sobre produtos(2); confiança(2); curiosidade(2); aroma agradável(1); composição dos produtos(1); forma de pagamento(1); gostar de alguns produtos(1); simpatia revendedora(1); variedade de opções(1)

O **tempo de consumo dos produtos** pelos consumidores varia largamente entre poucos meses, alguns anos e há vários anos. Na sua maioria, o consumo varia de dois a dez anos. Dois consumidores destacaram que consomem os produtos da Empresa já há quinze anos. Considera-se que os produtos da Empresa C mantiveram sua credibilidade perante os consumidores por um longo período.

<i>Tempo de consumo</i>
1ano(15); 10anos(9); 5anos(8); 8anos(7); 2anos(6); 3anos(6); 6anos(5); 4anos(4); 6meses(4); 12anos(2); 14anos(2); 15anos(2); 1mês(1); 2meses(1); 3meses(1); 7anos(1); 8meses(1); alguns meses(1); vários anos(1)

Grande parte dos consumidores alegou que os **produtos oferecidos pela Empresa atendem às suas necessidades**. Apenas dois disseram que atende em parte ou apenas alguns produtos. Os principais **motivos** apresentados dos produtos atenderem suas necessidades foram o resultado satisfatório obtido por meio dos produtos, bem como a qualidade. Os consumidores consideraram que a variedade existente de produtos; a sua eficiência, composição; a facilidade de adquiri-los em sua residência; são motivos pelos quais os produtos atendem suas necessidades além de serem melhores que outros existentes no mercado e pertencerem a uma empresa conceituada.

<i>Necessidades consumidor</i>
sim(75); em parte(1); alguns sim outros não(1); resultado satisfatório(27); qualidade(15); variedade de produtos(8); são bons e eficientes(7); composição produtos(5); qualidade atendimento(4); facilidades de adquirir o produto-domicílio(2); são ótimos(2); bom preço(2); práticos(1); melhor que outros existentes(1); possui tudo que necessito(1); ser de Empresa conceituada(1)

As **vantagens** em destaque, apresentadas pelos consumidores, **em adquirir os produtos da Empresa** foram: produtos com qualidade; bom atendimento e entrega domiciliar, incluindo a pronta entrega; em obter resultados satisfatórios; preço dos produtos. Na seqüência, consideraram: sentir confiança e segurança no produto; adquirido disciplina nos cuidados pessoais; poderem estar atualizados quanto às tendências dos produtos; negociar o pagamento destes; serem produtos sem imitações; recebê-los pontualmente; obter um custo benefício sobre os produtos; sentir confiança no distribuidor; receber amostras e informação sobre as promoções oferecidas pela Empresa.

<i>Vantagens de aquisição produtos</i>
adquirir produto com qualidade(37); bom atendimento e entrega a domicílio-comodidade(21); obter resultados esperados(17); preço(12); confiabilidade e segurança(5); atende necessidades(5); disciplina uso diário(4); estar sempre atualizada(3); condições de pagamento(3); sem imitações(2); pontualidade na entrega(2); custo benefício(2); confiança no revendedor(2); sempre tem amostras e promoções(2); todas possíveis(2); produto econômico(1); diferenciação produtos(1); eficácia(1); faz sentir-se bem(1); não se compara a outros produtos(1); pronta entrega(1)

As **facilidades obtidas** pelos consumidores **por meio do sistema de venda da Empresa** tiveram como destaque o atendimento e entrega domiciliar, proporcionando-lhes comodidade na aquisição dos produtos. As condições de pagamento oferecidas; a presteza no atendimento dos distribuidores da Empresa, orientando-os no uso adequado do produto, também são facilidades proporcionadas pelo sistema.

Alguns consumidores apresentaram outras facilidades proporcionadas pelo sistema, como ter catálogos para escolha do produto, incluindo as promoções oferecidas pela Empresa; a rapidez na entrega; o atendimento personalizado e a certeza de adquirir bons produtos. Consideraram, ainda, a forma de pagamento e a opção de escolha dos produtos, por meio do

contato constante dos distribuidores que os mantêm informados sobre as novidades de lançamento de produtos da Empresa. Mas, há o consumidor que considera apenas um sistema diferenciado, não lhe facilitando ou dificultando a aquisição de produtos em variedade. Outras facilidades adquiridas pelo sistema são apresentadas a seguir. Apenas um consumidor alegou não ter adquirido nenhuma facilidade por meio do sistema.

<i>Facilidades Sistema de Venda</i>
Atendimento e entrega domiciliar ou lugar determinado(28); comodidade na aquisição(16); condições de pagamento(9); presteza no atendimento revendedora(8); ter orientação uso dos produtos(7); forma de compra(6); ter catálogos para escolha produtos(5); promoções(5); rapidez entrega produto(5); ter atendimento personalizado(3); em adquirir bons produtos(2); ter variedade de produtos(2); ter amostra produto(1); contato facilitado com distribuidor(1); estar informada das novidades(1); não necessitar pesquisa em mercado(1); adquirir satisfação com bom resultado(1); ter programação antecipada de compra e pagamento(1); nada(1)

A maioria dos consumidores considerou que o **atendimento e venda da Empresa é personalizado**. Os principais **motivos** foram pela qualidade do atendimento proporcionado por pessoas bem treinadas, por considerarem que este seja exclusivo devido ao acompanhamento e atenção do distribuidor em demonstrar os produtos, e o uso adequado destes. Foi destacada também a participação da Empresa, considerando-a próxima ao cliente. A atenção, educação e eficiência do distribuidor foram também motivos para o consumidor considerar o atendimento da Empresa personalizado,. Incluindo, ainda, a possibilidade do atendimento ser rápido, diferenciado e em local desejado do consumidor. Poucos consumidores não consideraram que o atendimento é personalizado, ou por não saberem, incluindo que alguns Distribuidores revendem produtos também de outras empresas ou por não se identificarem com o sistema e produto.

<i>Atendimento e venda personalizada</i>
Sim(72); não(2); não sabe(1); qualidade atendimento(13); pessoas bem treinadas(8); atendimento exclusivo(8); acompanhamento e atenção revendedora(8); pela demonstração e uso adequado produtos(7); empresa vem ao cliente(5); atendimento atencioso(4); atendimento no local desejado(2); atendimento com educação e carinho(1); revendedor eficiente(1); atendimento diferenciado(1); rapidez atendimento(1); revendedoras sempre atualizadas(1); não-algumas revendedoras não se identificam com sistema e produto(1); não-revendedoras revendem produtos de várias empresas(1)

As **formas anteriores de aquisição deste tipo de produtos** pelos consumidores eram na sua maioria realizadas por distribuidores de outras empresas também de venda direta. Realizavam a compra no comércio tradicional, farmácias, lojas de cosméticos, supermercados, da loja anterior de distribuição da Empresa, ou variando na sua opção de escolha. Apenas alguns consumidores alegaram não realizarem nenhuma forma de compra anterior por não usarem este tipo de produto.

<i>Formas de compras anteriores</i>
a mesma-revendedores outras empresas(36); não usava(6); nenhuma-não comprava(4); comércio tradicional(4); farmácia(2); lojas de cosméticos(2); variadas(2); supermercados(1); minimercado(1); loja distribuição da Empresa(1); nunca comprou de mais ninguém(1)

A maioria dos consumidores confirmou sua **preferência em adquirir apenas os produtos oferecidos pela Empresa**. Porém, com pouca diferença, muitos **diversificam na escolha de seu consumo**, e poucos, diversificam esporadicamente ou apenas em alguns produtos.

<i>Preferência e/ou diversificação de consumo</i>
Preferência(36); diversifica(34); às vezes diversifica(3); diversifica em alguns produtos(3); diversifica pouco(2); 90% de preferência(1); às vezes(1); depende da necessidade(1); a não ser que necessite de algo imediato(1)

Grande parte dos consumidores da Empresa não mostrou interesse em **se tornar distribuidor da Empresa**, principalmente pela indisponibilidade de tempo. Outros acrescentaram que não têm aptidão para vendas, preferindo continuar apenas como consumidores, e ainda, por estarem com idade ultrapassada e por exercerem outras atividades, impedindo-os de se dedicarem com tempo hábil. Alguns consumidores consideraram a possibilidade, mas não atualmente.

Os que se interessaram em ser distribuidores da Empresa, apresentaram os seguintes motivos: pela qualidade do produto, a possibilidade de uma renda extra, por ser uma empresa moderna e oferecer ótimas condições de trabalho; pela facilidade de adquirir os produtos com preço acessível ou por já ter tido uma experiência anterior.

<i>Tornar-se distribuidor</i>
Não(60); sim(11); não atualmente(4); talvez(2); indisponibilidade de tempo(27); não possui aptidão para venda(7); continuar somente como consumidor(4); não gosta de vender(4); já passei da idade(3); exerce outras atividades(2); necessita tempo e dedicação(2); precisa ter vocação(1); não tem interesse(1); não seria boa revendedora(1); pela qualidade produto(3); ter renda extra(3); é uma Empresa moderna(1); já foi revendedora de outros produtos(1); teria maior facilidade de adquirir os produtos(1); mas trabalho atual absorve todo o tempo(1); é uma boa idéia(1); adquirir produto com melhor preço e maior conhecimento(1); oferece ótimas condições de trabalho(1)

Em relação ao **conhecimento** que os consumidores possuem **sobre o sistema de venda da Empresa**, boa parte disse não ter nenhum ou apenas algum conhecimento. Aos demais, obtiveram conhecimento por meio dos distribuidores, de folhetos e comparecendo nas reuniões da Empresa. O conhecimento apresentado foi que o Distribuidor possui desconto de 30% sobre o produto e ganho extra; que a venda é feita de porta em porta por meio de distribuidores realizando venda direta e que este possua um limite ou cota de vendas.

<i>Conhecimento sobre o Sistema</i>
Nenhum(15); pouco(11); conhece(8); muito pouco(2); sei como funciona(1); através informação da revendedora/coordenadora(11); que revendedor possui 30% de desconto e lucro extra(4); venda através

de revendedoras(2); venda de porta em porta(2); de satisfação ao consumidor(2); através folhetos(1); através reuniões(1); venda direta(1); limitado(1); conhece alguns sistemas de vendas diretas(1); pessoa se torna revendedora através de limite ou cota de vendas(1); se tiver determinação e organização se tem muito sucesso(1); acho interessante(1); que é ótimo(2); sistema muito bom(1)

Quanto ao **interesse em obter maiores informações a respeito do sistema de vendas da Empresa**, os que responderam negativamente destacaram que já conhecem o suficiente, não se interessando em obter mais detalhes, pelo menos no momento. Porém, vários consumidores afirmaram que gostariam de receber mais informações sobre o sistema.

<i>Interesse em obter informações sobre o Sistema</i>
Não(22); sim(18); no momento não(6); pode ser(2); talvez mais tarde(1); já estou satisfeita(1); não necessito conhecer mais(1); não interessa obter detalhes(1); contenta-se em ser apenas usuário(1); costuma perguntar(1); indisponibilidade de tempo(1); já foi convidada a participar do sistema(1)

Quarenta e nove consumidores apresentaram **conceito ótimo sobre o sistema de venda da Empresa**, acrescentando que a Empresa está em ascendência e que as pessoas (distribuidores) é que fazem a diferença. Vinte e cinco consumidores consideraram o sistema bom. Apenas um considerou regular e outro não soube conceituar.

<i>Conceito sobre o Sistema de Venda da Empresa (ótimo, bom, regular)</i>
Ótimo(49); bom(25); regular(1); não sabe(1); as pessoas é que fazem a diferença(1); Empresa em ascendência-porém as vezes com demora na entrega do produto(1)

Quanto à possibilidade de terem tido alguma **dificuldade de relacionamento ou contato com o distribuidor ou com a Empresa**, todos os consumidores que apresentaram resposta, disseram que nunca tiveram qualquer dificuldade. Acrescentaram ainda que são bem atendidos, tendo facilidade de contato com o distribuidor.

<i>Dificuldade de relacionamento</i>
não(71); nunca(4); sempre bem atendida(2); atendimento agradável(1); facilidade de contato com revendedora(1)

Na possibilidade de os consumidores terem **adquirido algum produto da Empresa em outra localidade que não fosse a de sua residência**, quarenta consumidores responderam que não tiveram tal experiência. Aos que responderam afirmativamente, adquiriram os produtos no local de trabalho, na escola ou durante as férias. A **forma de contato** utilizada por eles foram: da mesma forma, por meio de outros distribuidores da Empresa e também de outras empresas; por meio de pessoas de seu relacionamento próximo; por telefone; procurando pessoalmente ou sendo visitado por um distribuidor.

<i>Aquisição Produtos em outra localidade</i>
Não(40); sim(31); varias vezes(1); local de trabalho(7); casa de praia-férias(1); na escola(1); no trabalho(1); através de outra revendedora(13); outra empresa(5); telefone(5); amiga/o(4); da mesma forma(2); procurou pessoalmente(2); parentes(1); procurando revendedora ou sendo procurada(1); vizinha(1)

A maioria dos consumidores não apresentou nenhuma **crítica sobre a Empresa ou sobre seu sistema de venda**, acrescentando que a Empresa possui profissionais bem preparados e que o sistema é excelente. Apenas dez consumidores apresentaram críticas, considerando o curto prazo ou a falta de pagamento parcelado dos produtos; da Empresa retirar produtos de linha; do distribuidor não ter produto para pronta entrega, bem como a demora na aquisição do produto; de não poder encontrar o produto em lojas especializadas; não possuir propaganda na mídia; a falta de pesquisa de mercado referente às necessidades do consumidor e de não possuir a linha de produtos infantis.

<i>Críticas e sugestões</i>
Não(64); sim(10); sem comentários(1); falta pagamento parcelado(2); não tirar produtos de linha(2); prazo de pagamento curto(1); ter produto de imediato-revendedora não possui pronta entrega(1); encontrar produto em lojas especializadas no ramo(1); falta mídia na televisão(1); sugiro linha infantil(1); falta pesquisa de mercado referente necessidades consumidor(1); recebimento do produto era mais rápido-antes da mudança do sistema(1); sistema excelente(1); profissionais são bem preparados(1)

Grande parte dos consumidores disse nunca ter tido **problemas quanto ao atendimento e qualidade dos produtos da Empresa**, conscientes de que se houvesse, a Empresa os resolveria. Acrescentaram, também, serem bem atendidos pelos distribuidores da Empresa. Apenas oito consumidores alegaram problemas em relação ao produto, porém foram solucionados pelo distribuidor, efetuando a troca do produto.

<i>Problemas atendimento e produto</i>
Não(56); nunca(10); sim(8); produto-mas revendedor efetuou troca(4); produto-diferença no efeito após mudança de embalagem(1); produto esgotado(1); recebeu produto não solicitado-mas problema resolvido(1); produto quebrado-mas logo trocado(1); problema de entrega produto(1); qualidade atendimento não(1); mas sei que qualquer problema com produto a Empresa resolve na hora(1); pele era ruim mas coordenadora tratou(1); sabem tratar o consumidor(1); sempre bem atendida(1); todos muito competentes(1); uma vez não gostei do produto-mas não reclamei(1)

Quanto à **forma de conhecimento dos produtos da Empresa**, praticamente a metade dos consumidores os conheceu por meio da apresentação feita pelos distribuidores da Empresa, em suas residências, no local de trabalho, na escola, em outra cidade ou participando de reuniões promovidas pelos próprios distribuidores. Distribuidores estes, na sua maioria, próximos de seu relacionamento, como parentes, amigos, colegas de trabalho ou pessoas que fizeram propaganda e divulgação sobre os produtos. Apenas dois consumidores conheceram por meio da mídia (revista).

<i>Formas de conhecimento produtos</i>
Visita revendedora(44); amiga/o(14); parente(10); na residência(9); no trabalho(6); vizinha(3); cunhada(2); irmã(2); mãe(2); colega de trabalho(4); propaganda pessoas que usam(3); mídia/revista(2); divulgação coordenadora(2); reunião de revendedoras(2); universidade(1); escola(1); local de trabalho(1); filha(1); irmã e nora são revendedoras(1); amostra do produto(1); outra cidade(1)

Quanto ao **conceito** dados pelos consumidores **em relação à qualidade dos produtos oferecidos pela Empresa**, todos consideraram como ótimo e bom. Os motivos do conceito apresentado pelos consumidores foram: a qualidade do produto; por atenderem suas necessidades; pelos resultados e satisfação obtida e no uso destes; pela composição, diversificação e tecnologia dos produtos e sua durabilidade, além da qualidade do produto, do preço e do atendimento com personalidade.

<i>Conceito qualidade produtos (ótimo, bom, regular)</i>
Ótimo(55); bom(22); maravilhoso(1); produtos de qualidade(14); atende necessidades(9); resultado obtido(12); satisfação uso dos produtos(6); pela composição dos produtos(2); durabilidade(2); tecnologia dos produtos(1); diversificação(1); inovação(1); não conhecia produto parecido(1); preço acessível(2); atendimento com personalidade(1); revendedor bem informado(1); segurança(1)

Os principais **fatores que influenciaram os consumidores a realizarem outras compras, ou mantê-las, com a Empresa** foram a qualidade do produto e o atendimento eficiente dos distribuidores da Empresa. Na seqüência, apresentaram a satisfação e os resultados obtidos com o uso dos produtos; o preço; por terem gostado do produto; a facilidade e comodidade na aquisição, bem como a pronta entrega dos produtos; e pelo relacionamento com os distribuidores, incentivando-os a consumir os produtos da Empresa. Ainda consideraram outros fatores, a seguir representados.

<i>Fatores de influência aquisição produtos</i>
Qualidade produtos(20); bom atendimento e eficiência revendedora(19); satisfação e resultados obtidos(15); preço(9); gostar dos produtos(7); facilidade/comodidade aquisição produtos(6); pelo relacionamento com revendedora(5); pronta entrega e rapidez na entrega(4); incentivo recebido das revendedoras(4); demonstração produtos no ato da compra(3); atende necessidades(2); conhecimento sobre os produtos(1); costume de compra já há 14 anos(1); curiosidade conhecer produtos(1); entrega de catálogo(1); experimentar outros produtos(1); modernização nos produtos(1); necessidade(1); preferência(1); uso da amostra produtos(1)

Parte dos consumidores não apresentaram **sugestões à Empresa**. As sugestões de mais destaque foram: maior divulgação na mídia; mais lançamento em determinadas linhas de produtos; e revisão no preço de alguns produtos. Outras sugestões também foram citadas, como maior prazo de pagamento; ter sempre as promoções de produtos; não tirar produtos bons de linha; presentear os melhores clientes, oferecendo também pontuações em suas compras; oferecer amostras grátis dos produtos e maior variedade em alguns produtos; realização de reuniões para os consumidores obterem mais informações sobre o sistema, bem como realizar pesquisa sobre as necessidades do consumidor.

<i>Sugestões à Empresa</i>
sim(35); não(27); no momento não(2); não é necessário(1); está tudo bom(1); é perfeita(1); está ótima assim Parabéns(1); maior divulgação-investir em mídia-TV(6); mais lançamento de perfumes(4); lançar linha infantil e bebê(4); rever preços de alguns produtos(4); melhor prazo de pagamento(3); parcelar pagamento(3); lançar novos shampoos(2); ter sempre promoções(2); não tirar produtos bons de linha(2); prêmios, descontos maiores, ofertas, presentes final de ano para melhores clientes(2); cliente ganhar

pontuação nas compras para ganhar brindes(1); oferecer amostra grátis para testar produtos(1); mudança embalagem determinado produto(1); agilizar entrega produto(1); ter maior variedade de batons(1); poder encontrar produtos em loja do ramo(1); reuniões com mais informações sobre sistema(1); ter centro de distribuição em todas as regiões(1); fazer pesquisa de conhecimento necessidades consumidor(1)

Referente ao **interesse por algum contato diretamente com a Empresa, além do que possui com o distribuidor**, a maioria dos consumidores disse não ter tido tal interesse por não haver necessidade, ao fato de que o distribuidor lhes mantém informados das novidades. Aos consumidores que confirmaram já terem tido um contato direto com a Empresa foi efetuado por meio do canal aberto com o consumidor oferecido pela Empresa ou participando das reuniões e palestras. Ocorreu também do consumidor já ter sido um distribuidor da Empresa, atualmente atuando apenas como consumidor.

<i>Interesse de contato direto com a Empresa</i>
Não(66); sim(11); não tem interesse(1); não houve necessidade(1); revendedor fornece todas novidades(1); mas gostaria de ter(1); telefone canal aberto oferecido pela Empresa(1); apenas participou reuniões de coordenadores(1); já participou de lançamento(1); palestra com demonstradora(1); já foi revendedora(1); referente dúvidas de produtos(1)

Confirmando então, praticamente todos os consumidores disseram que o **distribuidor** lhes **mantém informados sobre o lançamento de novos produtos**. Apenas um consumidor apresentou resposta negativa.

<i>Informação sobre lançamento de produtos</i>
Sim(69); sempre(8); não(1); muito bem informado(4); informação promoções(2); através informativo(1); perfeitamente(1); informa imediatamente(1); normalmente(1); muito bem informado(1)

Ótima e boa foram a **qualificação** dada pelos consumidores **em relação ao atendimento do distribuidor da Empresa**, considerando que foram esclarecidos nas informações, transmitindo-lhes segurança para aquisição dos produtos.

<i>Qualidade atendimento (ótimo, bom, regular)</i>
Ótimo(63); bom(14); esclarecida sobre produtos(1); sempre em dia com cliente(1); transmite segurança para adquirirmos produtos(1)

Boa parte dos consumidores **qualificou** como razoável o **preço dos produtos da Empresa**: dezoito, consideram adequado e, quatorze, caros, apesar de terem qualidade.

<i>Preço produtos (adequado, razoável, caro)</i>
Razoável(45); adequado(18); caro(14); caro-apesar de serem ótimos(1); um pouco-mas tem qualidade(1)

A **média de consumo mensal dos produtos da Empresa**, apresentada pelos consumidores, variou entre R\$ 20,00 e R\$ 80,00 ou, pelo menos um pedido por ciclo e ainda pelo menos de dois a três produtos por mês. Porém, acrescentaram que depende de sua necessidade ou possibilidade de aquisição, variando muito na quantia de consumo.

<i>Média mensal de consumo</i>
R\$ 30,00(12); R\$ 40,00(5); R\$ 20,00(3); R\$ 50,00(3); R\$ 70,00(3); R\$ 120,00(2); R\$ 25,00(2); entre R\$ 30,00 e R\$ 80,00(1); R\$ 60,00(1); R\$ 35,00(1); R\$ 10,00(1); varia(5); 1pedido por ciclo(3); 1pedido por mês(2); 1produto(1); 1 a 2produtos(4); 2a3 produtos(1); 3produtos(2); 4produtos(1); 9produtos(1); vários produtos(1); conforme necessidade(5); não compra mensalmente(2); não possui média fixa(1); não sei(3); varia muito(2); se preço fosse menor compraria mais(1); quando posso(1)

Numa **comparação do produto** entre a **Empresa e as tradicionais**, a maioria dos consumidores considerou que os da Empresa são melhores. Apenas dezesseis disseram ser idênticos e um considerou insatisfatório (Tabela 4.9 e Figura 4.9).

Tabela 4.9. Comparação produto

PRODUTO	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	5	6%
melhor	55	71%
idêntico	16	21%
insatisfatório	1	1%
TOTAL OBS.	77	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

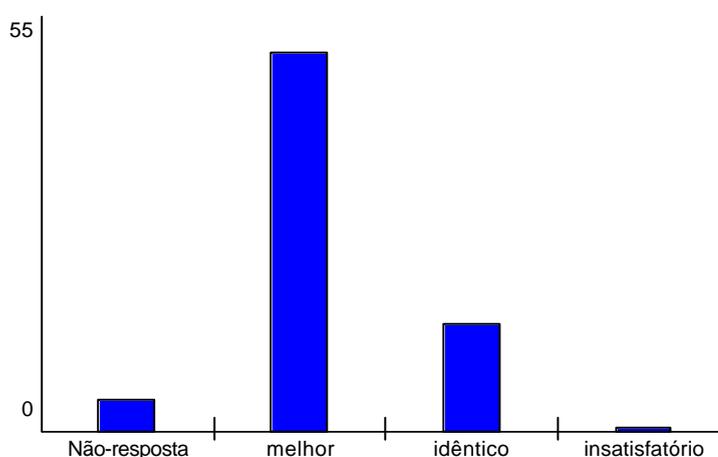


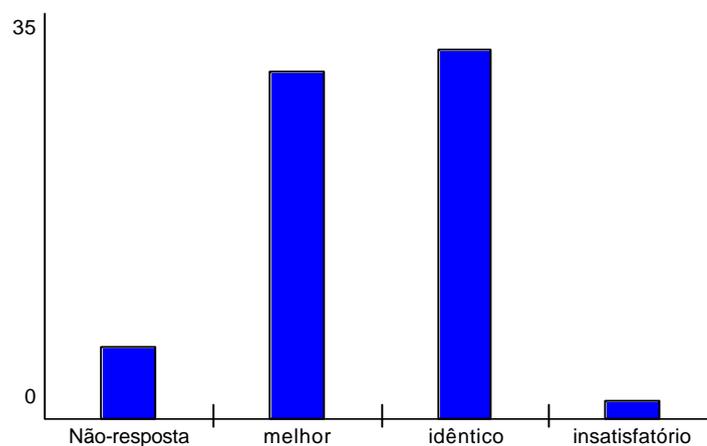
Figura 4.9. Produto – Histograma

Na **comparação quanto ao sistema de venda**, a maioria considera o sistema de venda da Empresa idêntico ao das empresas tradicionais. Outra parte dos consumidores disse que é melhor do que as outras. Apenas dois consumidores consideram o sistema insatisfatório numa comparação ao das empresas tradicionais (Tabela 4.10 e Figura 4.10).

Tabela 4.10. Comparação Sistema de Venda

SISTEMA DE VENDA	Qt. cit.	Freqüência
Não-resposta	7	9%
melhor	33	43%
idêntico	35	45%
insatisfatório	2	3%
TOTAL OBS.	77	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

**Figura 4.10. Sistema de Venda – Histograma**

Já em relação ao atendimento, os consumidores consideraram que o da Empresa é melhor do que o das empresas tradicionais. Poucos consumidores consideraram ser idêntico. Não foi apresentada nenhuma insatisfação (Tabela 4.11 e Figura 4.11).

Tabela 4.11. Comparação atendimento

ATENDIMENTO	Qt. cit.	Freqüência
Não-resposta	5	6%
melhor	55	71%
idêntico	17	22%
insatisfat	0	0%
TOTAL OBS.	77	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

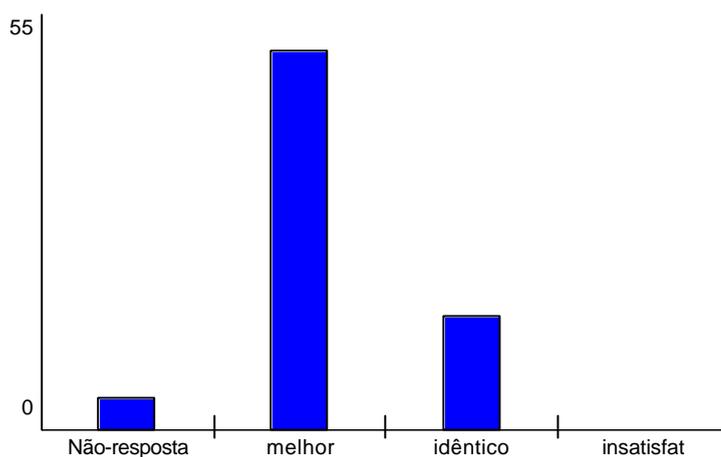


Figura 4.11. Atendimento – Histograma

Em relação ao preço, boa parte dos consumidores disseram que é melhor do que o das empresas tradicionais: vinte e sete consideraram o preço idêntico e, apenas oito, insatisfatório (Tabela 4.12 e Figura 4.12).

Tabela 4.12. Comparação preço

PREÇO	Qt. cit.	Freqüência
Não-resposta	11	14%
melhor	31	40%
idêntico	27	35%
insatisfatório	8	10%
TOTAL OBS.	77	100%

Os percentuais são calculados em relação ao número de observações.

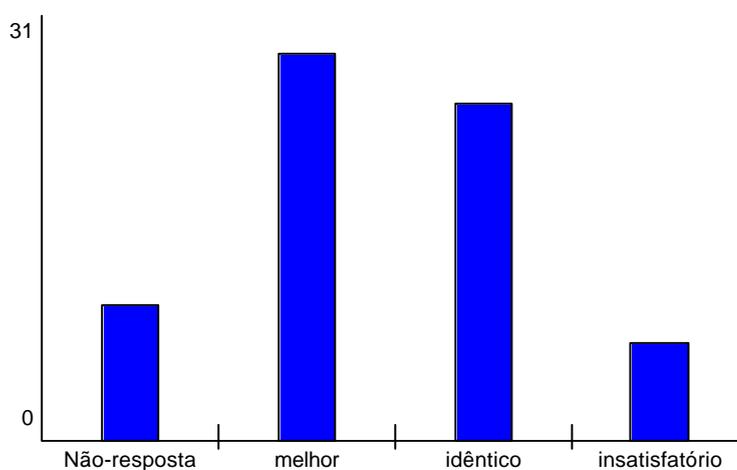


Figura 4.12. Preço – Histograma

4.4. Análise dos Casos

O estudo dos casos das Empresas A, B e C confirma, como já era esperado, que o sistema de Marketing de Rede proporciona às pessoas a esperança de construir um negócio próprio por meio de um processo de duplicação com possibilidade de expansão de mercado, resultando em ganhos consideráveis para os participantes, tanto para as empresas quanto para os distribuidores, por causa do relacionamento de negócio existente entre ambos e de toda infra-estrutura existente nas empresas de MR.

A infra-estrutura que as três Empresas possuem é bastante relativa ao seu **tempo de atuação**, considerando apenas que a Empresa A tenha tido uma maior **expansão de mercado** justamente pelo seu maior tempo de atuação. A Empresa B apresenta uma expansão também significativa, e em amplo crescimento, tendo uma média anual de dois **países** na abertura de novas subsidiárias. Já a Empresa C, atuando apenas em alguns países da América Latina, mesmo que seu tempo de atuação seja superior ao da Empresa B, possui ainda assim uma infra-estrutura adequada e em amplo desenvolvimento para sua expansão.

Possivelmente, o que tenha causado uma expansão tardia e menos ampla desta Empresa, seja por causa de três situações. Primeiro, esta ser uma **empresa nacional** envolvida mais diretamente à instabilidade econômica do país nos últimos anos, dificultando na sua estabilidade de ampliação. Segundo, a sua produção não ser tão ampla quanto as outras empresas analisadas, dificultando competir em outros mercados onde o número de produtos e patentes seja superior. Terceiro, pelas mudanças ocorridas no seu sistema de remuneração e de venda durante seu período de atuação, o que possivelmente tenha dificultado competir com outras empresas que já possuem um plano predeterminado e em ampla divulgação nos países em que atuam. Todavia, percebe-se que esta Empresa possui as mesmas características de crescimento que as outras Empresas analisadas, visando a expandir mercados e atuar com uma infra-estrutura adequada como as demais.

A **estrutura organizacional** que as Empresas possuem vem proporcionar uma infra-estrutura adequada para essa expansão, diferenciando-se ainda das **empresas tradicionais** por causa da abertura de sua estrutura na distribuição de seus produtos e serviços sem a necessidade de inúmeros níveis de intermediários (Figura 2.2). Portanto, essa estrutura vem agilizar uma distribuição mais ordenada e controlada dos produtos, utilizando os distribuidores devidamente apoiados e treinados, bem como podendo ocorrer uma maior proximidade do consumidor com a Empresa (Figura 2.3).

Mesmo que a Empresa C tenha uma característica diferenciada em sua estrutura, possuindo diretores regionais e coordenadores de setores, isso não resulta em uma distinção quanto ao acompanhamento das lideranças existentes nos diversos pontos de atuação das outras Empresas em análise, pois tanto os líderes dessas Empresas quanto os diretores e coordenadores da Empresa C têm como função o apoio, a motivação e o acompanhamento no desempenho dos distribuidores. Possivelmente sim, a Empresa C possui um monitoramento mais próximo à força de vendas por causa dos relatórios de desempenho realizados pelos coordenadores, sendo estes repassados aos diretores regionais que depois informam à Empresa o desempenho ocorrido na região. Porém, como os coordenadores possuem um papel de liderança e responsabilidade sobre todos os distribuidores de seu setor, aqueles têm apresentado dificuldades de monitoramento quando o número de distribuidores é significativo¹²⁶. Essa situação também foi relatada por alguns distribuidores em relação às **melhorias esperadas** por eles **no sistema da Empresa**. Talvez com a recente inclusão do nível Master (rever nota 117 - apresentação caso C), patrocinador de um grupo de distribuidores da “rede”, tal situação venha a ser amenizada para os coordenadores.

Verifica-se então que a estrutura organizacional das empresas de Marketing de Rede possibilita à empresa e aos distribuidores uma forma de expandir o negócio, tanto no mercado interno como no mercado externo de atuação da empresa (Anexo 12). Isso pode ser confirmado por meio dos dados fornecidos pelos distribuidores das Empresas em análise quanto aos **limites de expansão** alcançados por eles. Muitos dos distribuidores conseguem, pelo sistema de MR, expandir seu negócio em várias cidades, estados e até países, contanto que sejam locais também de atuação das Empresas (POE, 1995; KOTLER, 1998; CHURCHILL & PETER, 2000). Porém, o limite alcançado pelo distribuidor depende, além do seu tempo de atuação na Empresa de MR, de seu desempenho, esforço próprio, persistência e seu relacionamento e convívio pessoal com outras pessoas.

Percebe-se também que sua estrutura organizacional relaciona-se à **evolução** da forma de “rede” utilizando a combinação das estruturas funcional, divisionalizada e matriz. A primeira, por permitir às empresas de MR realizarem uma distribuição eficiente de seus produtos por meio dos canais de distribuição formados pelos seus diversos distribuidores (MILES & SNOW, 1992); a segunda, porque a distribuição dos produtos e serviços das empresas de MR são realizadas por distribuidores autônomos e independentes, tendo, ainda, a

¹²⁶ “As vezes me sinto incapaz de atender a tantas revendedoras ao mesmo tempo, tendo dificuldade de se deslocar a vários lugares de forma imediata no sentido de atender às várias solicitações das revendedoras e também motivá-las constantemente.” (comentário realizado por uma Coordenadora de Setor).

empresa de MR como base administrativa de todo o processo, investindo e orientando na atuação descentralizada da sua força de vendas nos diversos mercados em que atua (MILES & SNOW, 1992; HOLANDA, 1996; MINTZBERG, 1995). Numa combinação dessas duas formas, a estrutura das empresas de MR corresponde também à forma de matriz por serem consideradas grandes empresas e terem a possibilidade de atuar em mercados diversificados (MILES & SNOW, 1992).

Considera-se que a força de vendas, formada por distribuidores, seja uma parceira pelas empresas de MR no cumprimento dos objetivos organizacionais, resultante do múltiplo relacionamento entre ambos, ocorrendo ainda uma aliança associada a um contato mais direto com as necessidades do consumidor (PIPIKIN, 1997; CASAROTTO, 1998).

A **missão** das Empresas está diretamente relacionada com o produto, enfatizando sua qualidade e diferenciação, e ao negócio, como oportunidade oferecida às pessoas, tendo ainda como principal objetivo o bem-estar das pessoas e reconhecimento amplo da oportunidade de negócio em todo o mundo. Verifica-se que há um entendimento e reconhecimento dessa missão por parte de seus distribuidores, ocorrendo uma participação íntegra nos planos, políticas, práticas, programas e procedimentos das Empresas. Acrescenta-se ainda um foco bastante significativo no consumidor, pois o processo de desenvolvimento dos produtos concentra-se em fabricá-los com diferenciais significativos, mesmo que ocorra um número restrito de lançamentos, assegurando o atendimento às necessidades e expectativas do consumidor (MARKS, 1995; KOTLER, 1998).

Tendo em vista a grande importância por **produtos** diferenciados, percebe-se que as Empresas em análise investem satisfatoriamente no desenvolvimento de produtos de alta qualidade, sejam estes terceirizados ou de produção própria. Tal investimento é resultante também de sua infra-estrutura, tecnologia e pela abrangência de profissionais especializados que trabalham no desenvolvimento e pesquisa dos produtos, garantindo a aceitabilidade nos diversos mercados de sua atuação (MOORE, 1998; MARKS, 1999; CHURCHILL & PETER, 2000).

Percebe-se então uma grande preocupação por parte das Empresas em competir nos mercados com produtos diferenciados e inovadores, isto é, que apresentem vantagens ou atributos exclusivos, na **comparação** com os produtos similares encontrados no **varejo tradicional**. (GRACIOSO & NAJJAR, 1997)

Possivelmente, pelo fato da utilização de alta tecnologia e de um corpo de cientistas trabalhando no desenvolvimento de seus produtos, bem como a margem de lucro para

sustentar o plano de compensação dos distribuidores¹²⁷, que provavelmente encareça no custo final de sua produção, venha a ser o motivo do **preço** considerado como razoável e caro por muito de seus consumidores. Pela **média no valor de consumo** desses **produtos** pelos consumidores, conclui-se que os produtos realmente são de alta qualidade, atendendo as suas necessidades; o seu poder aquisitivo permite a aquisição desses produtos, ou ainda, que seu preço seja idêntico ou melhor em comparação com as empresas do **varejo tradicional**¹²⁸.

Porém, 45% dos consumidores da Empresa A consideram que o **preço dos produtos** é insatisfatório **em relação aos encontrados no mercado tradicional**. Mas o motivo deste resultado foi apresentado pelos distribuidores, quanto às **desvantagens dos produtos** da Empresa **em relação aos produtos similares vendidos no mercado**, em que o preço resulta do produto possuir a característica de ser altamente concentrado e o brasileiro não possuir o hábito e o conhecimento do manuseio desse tipo de produto. As demais Empresas também apresentaram tal desvantagem, em relação ao preço, porém, numa proporção menos significativa.

Deve-se destacar que toda essa infra-estrutura e a qualidade dos produtos oferecidos pelas Empresas de MR são o grande atrativo para muitas pessoas verem o sistema como uma **oportunidade** de iniciarem um **negócio** próprio, independente se o sistema de remuneração da empresa seja multinível ou monolevel, pois em nenhum momento os distribuidores citaram qualquer preferência ou distinção em relação aos diversos planos de remuneração existentes nas empresas de venda direta. Tal avaliação é percebida pelas respostas apresentadas pelos distribuidores das Empresas em análise, confirmando, na sua maioria, que o **sistema** está sendo **satisfatório** conforme suas expectativas.

A **oportunidade de negócio proporcionada pelo MR** pode ser considerada no **Brasil** como uma alternativa de trabalho por causa do alto índice de desemprego e baixos salários oferecidos no mercado de trabalho (GRACIOSO & NAJJAR, 1997; BUAIZ, 1998). Esses motivos foram também apresentados pelos distribuidores das Empresas como sendo um dos **fatores mais destacado** por eles **ao convidar outras pessoas** a se tornarem distribuidores, bem como ser uma das principais **razões pelas quais se tornaram distribuidores** dessas Empresas. Acrescentando, logicamente, a qualidade do produto, a renda extra proporcionada por esta oportunidade e a confiança na Empresa e no sistema.

¹²⁷ Moore, 1998.

¹²⁸ Rever tabelas e figuras 4.4.; 4.8. e 4.12.

Ainda em termos de **Brasil**, por causa das grandes dificuldades econômicas e burocráticas para se abrir um negócio, o sistema de MR oferece essa oportunidade às pessoas a um **investimento inicial** baixo e atrativo (GRACIOSO & NAJJAR, 1997; WFDSA, 1998).

Tais motivos foram apresentados pelos distribuidores que atuam tanto de forma **parcial** como **integral** no sistema, o que vem confirmar que independente do tempo despendido pelo distribuidor, ou este atuar em outra atividade profissional, a oportunidade é vista por todos como vantajosa.

Percebe-se também que o sistema de MR proporciona a oportunidade a várias pessoas com diferentes **características profissionais**, desde empresários até donas de casa. Muitos desses distribuidores continuam mantendo sua atividade profissional anterior, com o proporcionado pelas Empresas (GRACIOSO & NAJJAR, 1997; BUAIZ 1998; PEREIRA, 1998; YARNELL, 1998; MOORE, 1998 DOMUS, 1999).

As Empresas alegam que a busca por um relacionamento mais próximo com as pessoas é também uma das **razões de interesse dos distribuidores em atuar no sistema de MR**. Realmente, isso foi confirmado pelos próprios distribuidores das Empresas, que destacaram que o sistema proporciona um convívio social e um relacionamento mais próximo com as pessoas. Tal relacionamento ocorre também entre a Empresa e o distribuidor, pois a maioria dos distribuidores considera ótimo o seu **relacionamento com as Empresas**.

Percebe-se ainda que esta seja também uma das **características que diferencia o MR de outros sistemas existentes**, enfatizando o relacionamento e o espírito familiar que ocorre entre empresas e distribuidores, por meio da presença marcante de seus dirigentes e pelos valores e princípios legados aos distribuidores. Também esta é considerada como uma das maiores **vantagens** que os distribuidores adquiriram pelo **sistema de MR**.

Mas de que forma todo esse relacionamento, valor familiar e princípios repercutem nos consumidores? Pelo que foi demonstrado, isso se estende no **atendimento** prestativo oferecido aos consumidores pelos distribuidores, pois foi considerado como uma das **facilidades obtidas pelo sistema de venda do MR**. Os distribuidores acrescentam ainda que o atendimento, a credibilidade nos produtos e a confiabilidade nas Empresas e em si mesmos são alguns dos **fatores de motivação do consumidor na compra dos produtos e serviços por meio do MR**.

Para os consumidores, o **atendimento oferecido pelas Empresas** é considerado personalizado por causa da qualidade do atendimento, além de outros fatores citados, como atenção, carinho, educação e preocupação com suas necessidades; características estas de um bom relacionamento e dos valores da **família**. Portanto, a satisfação do cliente não depende

apenas do desempenho do produto, como dito por muitos autores, pois o sistema de venda do MR vem provar que seus princípios e valores estão intimamente ligados às expectativas do consumidor (BIRD, 1991; MARKS, 1995; FOUNIER, DOBSCHA & MICK, 1997; GRACIOSO & NAJJAR, 1997; PIPKIN, 1997; KOTLER, 1998; PEPPERS, ROGERS & DORF, 1999; DOMUS, 1999).

Como se pode perceber, da empresa ao consumidor, o foco é o relacionamento e a família. Os catálogos das Empresas mostram sempre famílias em situação de um relacionamento harmonioso, projetando uma visão nostálgica e romântica, com conotações de amor, segurança e conforto, bem como a própria estrutura da “rede” pode ser comparada à árvore genealógica familiar, identificando-se como uma família (*uplines* e *downlines*) (Figura 2.7.).

Mas com todas essas oportunidades e características apresentadas pelo sistema de MR, qual o motivo então do alto **índice de desistência** das pessoas no negócio? Pelo que foi apresentado, não que exista uma desistência, e sim que o negócio seja considerado por algumas pessoas como uma opção de atividade temporária e parcial, não vivendo exclusivamente dessa atividade, conforme citado anteriormente. Percebe-se ainda que mesmo não mantendo um trabalho de expansão do negócio, muitas pessoas continuam adquirindo os produtos das Empresas para consumo próprio, confirmando novamente a qualidade de seus produtos.

Um dos motivos que se podem associar à desistência das pessoas é a **qualidade requerida ao distribuidor**, conforme citado pelas Empresas e seus próprios distribuidores. Logicamente, se a pessoa não possui uma facilidade de relacionamento e comunicação tanto com outros integrantes de sua “rede” quanto com os consumidores; se não tem um bom conhecimento dos produtos e sistema, ou mesmo se interessar em adquiri-lo; se não possui determinação, persistência e ética profissional; e confiabilidade na Empresa, seguindo também seu **código de ética**, não conseguirão manter-se no negócio por muito tempo, pois essa é uma das características do sistema para que as pessoas obtenham sucesso no seu negócio.

As **dificuldades** apresentadas **na atuação dos distribuidores** podem também ser um dos motivos de desistência, sendo consideradas como barreiras na continuidade do negócio. Tais dificuldades estão intrinsecamente ligadas às qualidades que o distribuidor deve ter para superar tais barreiras. A dificuldade de relacionamento; a falta de seriedade por parte das pessoas; a inconstância das pessoas e a própria falta de conhecimento sobre o sistema são fatores relacionados com a desmotivação dos distribuidores.

Como os distribuidores esperam poder expandir seu negócio, o que lhes resultaria num maior ganho, muitos acabam também desistindo, possivelmente pelas **dificuldades** apresentadas quando da **expansão de sua “rede”**. Para que o distribuidor expanda seu negócio, este deve superar as dificuldades quanto à necessidade de um constante acompanhamento do seu grupo; à distancia geográfica; à condição financeira inicial para se deslocar para outras regiões como forma de um acompanhamento mais próximo de seu grupo; ter disponibilidade de tempo, seja este parcial ou integral; e conseguir passar um conhecimento sobre a Empresa, produtos e sistema às pessoas (BLOCK, 1996; BUAIZ, 1998; MOORE, 1998).

Percebe-se, então, que para um distribuidor obter **sucesso no sistema de MR**, deve ter persistência em relutar com as dificuldades e barreiras encontradas na sua atuação, além de dedicação, entusiasmo, conhecimento sobre os produtos e sistema e gostar de se relacionar com as pessoas.

De forma a amenizar tais dificuldades, as Empresas realizam diversos **eventos e treinamentos**, contando com pessoas especializadas para dirigi-los, com ênfase nos produtos, no sistema e estratégias de vendas. Tais eventos também são utilizados como forma de avaliação, motivação e reconhecimento dos distribuidores. Além desses eventos, as Empresas também auxiliam seus distribuidores por meio de informativos (revistas e catálogos), contendo informações relevantes sobre o uso adequado dos produtos e suas especificações; sobre o sistema; sobre a Empresa; relatos de outros distribuidores e programações efetuadas pelas Empresas (MOORE, 1998; DOMUS, 1998; BUAIZ, 1998; NERY, 1998).

Pela **participação ativa dos distribuidores nestes eventos e treinamentos**, constata-se serem estes um meio de adquirir conhecimento para obter o **sucesso no sistema de MR**. Mesmo aqueles que não possuem disponibilidade para se deslocarem até aos eventos (como seminários e convenções) patrocinados pelas Empresas, procuram ainda participar dos treinamentos oferecidos por outros distribuidores nos locais próximos de sua residência ou por meio das fitas K7 e vídeos de treinamentos oferecidos pelas Empresas¹²⁹.

Verifica-se, também, a participação de alguns **consumidores** nos eventos e treinamentos, quando do levantamento de seu **conhecimento e interesse sobre o sistema de**

¹²⁹ Na forma de observação participante, teve-se a oportunidade de presenciar alguns treinamentos e reuniões de grupos conduzidos tanto por distribuidores locais como pelos indicados pelas Empresas a conduzirem tais eventos em outras cidades. Esses distribuidores são normalmente líderes que atingiram uma qualificação (nível) satisfatória no sistema da Empresa, possuindo capacidade para disseminar todo conhecimento sobre a Empresa, o produtos, o sistema e seu plano de remuneração, bem como relatar suas experiências de sucesso.

MR. Possivelmente, esses consumidores sejam **pessoas interessadas em se tornarem também distribuidores** ou são convidados a conhecerem o sistema.

Porém, a maior parte dos consumidores das três Empresas em análise apresentou resposta negativa ao **interesse de também se tornarem distribuidores**. Na sua maioria, o motivo foi pela indisponibilidade de tempo, por já exercerem outra atividade ou se considerarem sem aptidão para o negócio. Reconhecem ainda que para se ter sucesso necessita de uma certa dedicação no desempenho dessa atividade.

Os motivos apresentados pelos consumidores coincidem com os **princípios básicos** citados pelas Empresas, **para se ter sucesso no MR**. Talvez esses consumidores não saibam que poderiam adquirir os produtos a preço de custo caso se tornassem também distribuidores, pois o sistema não exige que a pessoa desempenhe a atividade em tempo integral, justamente por não ocorrer um vínculo empregatício com as Empresas. Além disso, poderiam ainda ter uma renda extra, quando desejada, por meio de vendas realizadas com o seu círculo de relacionamento mais próximo (Anexo 8) (BUAIZ, 1998; PEREIRA, 1998; DOMUS, 1999; YARNELL, 1998; MOORE, 1998; BLOCK 1996).

Acrescentando, ainda, quando da análise com os consumidores para se saber do **interesse em adquirir maiores informações sobre o sistema de MR**, foi apresentada uma diferença mínima nas três Empresas, de querer ou não maiores informações, de um interesse por parte de seus consumidores. Apenas a Empresa A obteve um percentual de interesse maior que as outras Empresas. Possivelmente, isso seja resultado de uma melhor apresentação de seus distribuidores, tendo mais preparo na divulgação e apresentação do sistema como forma de motivar o interesse do consumidor a também se tornar distribuidor da Empresa. Como confirmação dessa hipótese, os consumidores da Empresa A, na sua maioria, alegaram ter amplo **conhecimento sobre o sistema de MR**, conhecimento este adquirido por meio dos distribuidores e em participação nos eventos da Empresa. Já os consumidores das Empresas B e C, na sua maioria, possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre o sistema. A hipótese que se tem nesta situação possa ser o contrário da apresentada na Empresa A, de que os distribuidores dessas duas Empresas não estejam preparados o suficiente para aguçar um interesse por parte de seus consumidores. Sugere-se, então, que as Empresas B e C preparem seus distribuidores enfatizando também uma forma de expandir um maior interesse dos seus consumidores pelo sistema de MR.

É neste momento que se tem a **primeira impressão sobre o sistema de MR**. Os que já são distribuidores das Empresas relataram, na sua maioria, uma boa impressão de primeiro momento, podendo ainda reconhecer a oportunidade de negócio oferecida pelo sistema de

MR. Porém, percebe-se também que algumas pessoas tiveram uma primeira impressão um tanto negativa sobre o sistema, tendo feito comparações com o esquema de **pirâmide** ou sentiram uma certa desconfiança quanto à oportunidade apresentada, bem como não terem entendido exatamente qual era a proposta do sistema. Esses fatores podem ser relacionados com os motivos pelos quais as pessoas possuem uma **imagem negativa do sistema**, conforme apresentado pelos distribuidores.

Possivelmente, isso tenha ocorrido pela forma de conhecimento que tiveram sobre o sistema, por meio de uma pessoa não especializada ou com pouco conhecimento. Percebe-se então que não são todos os distribuidores que estão preparados adequadamente para divulgar o sistema de MR, necessitando ainda uma maior atenção por parte das Empresas em qualificar seus distribuidores em relação a uma divulgação correta sobre o sistema.

Na **atuação adequada do distribuidor**, desde o início de sua adesão ao negócio, as Empresas lhes apresentam seus direitos, deveres e responsabilidades como forma de garantir um desempenho ético perante a Empresa, outros distribuidores e consumidores. Além disso, as Empresas, filiadas à DOMUS, procuram adotar as **normas de conduta** dessa Associação (Anexos 5 e 6). Complementando, aplicam também o **Código de Defesa do Consumidor**, em que os distribuidores devem respeitá-lo (KAVALI, TZOKAS & SAREN, 1999; BUAIZ, 1998; GRACIOSO & NAJJAR, 1997; DOMUS, 1998; WFDSA, 1999).

Os próprios distribuidores das Empresas apresentaram algumas **situações** que para eles são **ilegais**, confirmando que estes distribuidores que fizeram parte da pesquisa têm conhecimento sobre o código de conduta, procurando ainda aplicá-lo no desenvolvimento de seu negócio. Algumas das atuações ilegais apresentadas foram: infração ao código de conduta; a falta de ética profissional; a propaganda enganosa sobre o sistema, o produto e a empresa; o convite a distribuidores de outras “redes”; enganar e ocultar informações aos consumidores; e criticar o sistema e a empresa por causa do insucesso pessoal.

Dessa forma, a ética vem a ser um dos **princípios enfatizados** pelos distribuidores das três Empresas **no relacionamento com os consumidores**, considerando ainda que esta também seja uma qualidade que o distribuidor deva ter. Verifica-se que esse comportamento ético por parte dos distribuidores reflete no conceito dado pelos consumidores em relação à **qualidade de atendimento**, que para a maioria é considerado como ótimo. Acrescentando, ainda, que a maioria não teve **problemas em relação ao atendimento**, mas sim em relação ao produto, o que foi solucionado pela ética profissional e competência dos distribuidores e Empresas.

A falta de ética e profissionalismo de alguns distribuidores; a divulgação negativa efetuada pelos que não obtiveram sucesso no negócio; e a comparação do sistema de MR com os esquemas de pirâmides são também consideradas pelos distribuidores como sendo um dos **motivos que levam as pessoas a terem uma imagem negativa do MR.**

Portanto, às **pessoas que desejam ingressar no sistema de MR**, essas características apresentadas pelas Empresas e seus distribuidores devem ser consideradas como forma de análise na **busca de informações sobre uma empresa de MR** que forneça também uma certa credibilidade, seriedade, idoneidade, estabilidade, segurança e suporte no desempenho de seu negócio. As Empresas em análise e seus distribuidores acrescentam ainda que a pessoa deva dar atenção à reputação da empresa no mercado; que esta seja sólida e estável em sua atuação; que tenha uma linha de produto que se associe às características da pessoa, bem como sua qualidade e aceitação; o plano de remuneração oferecido pela empresa; o histórico da empresa. Enfim, tudo que se relacione à empresa, ao produto e à possibilidade de ganhos. (GRACIOSO & NAJJAR, 1997; DOMUS, 1998; KOTLER, 1999; MOORE, 1998; DSA, 2000).

Outra característica importante apresentada pelas Empresas, como forma de reconhecimento de sua atuação perante a sociedade, vem a ser a **responsabilidade social** incorporada à sua estratégia de negócio. Sabe-se que uma boa imagem institucional ajuda na divulgação da imagem da empresa, da marca e dos produtos por esta comercializada. Percebe-se então que esta seja também uma forma de **divulgação** por parte das empresas de MR, expandindo suas contribuições para o bem-estar da comunidade. Pode-se constatar que esta atitude por parte das Empresas em análise seja uma continuidade de sua **missão**, oferecendo uma oportunidade às pessoas, e tendo ainda como principal objetivo o bem-estar também da comunidade em que estejam atuando (DOMUS, 1998; CHURCHILL & PETER, 2000; MONTANA, 1999; GRACIOSO & NAJJAR, 1997; MOORE, 1998).

As Empresas possuem ainda outros **meios de divulgação** de credibilidade de seu sistema perante ao mercado consumidor e aos interessados em realizar o trabalho de MR. Tal **comunicação** é realizada por meio dos serviços de atendimento **ao consumidor**, disponíveis para esclarecimentos e orientações; e os de mídia própria, como revistas, catálogos e informativos que são repassados ao consumidor por intermédio de seus distribuidores. Possuem ainda um *site* na **Internet** que disponibiliza todas as informações sobre a Empresa e seus produtos (DOMUS, 1998; MOORE, 1998; KOTLER, 1998).

A Empresa A foi a única que apresentou ter uma **base de dados de seus clientes**. Tanto a Empresa A quanto as demais, B e C, **avaliam seu desempenho no mercado consumidor**

utilizando os seus distribuidores como acesso às informações dos consumidores. A Empresa A realiza pesquisas de qualidade e participação de mercado. A Empresa C já realizou pesquisas com os seus consumidores analisando seus hábitos e perfil. As três Empresas, sendo filiadas à DOMUS, possuem informações sobre as vendas e o número de representantes ativos (DOMUS, 1999). Além de uma avaliação do consumidor, as Empresas buscam também realizar uma **avaliação do desempenho de seus distribuidores** (GRACIOSO & NAJJAR, 1997).

Contudo, percebe-se que a **avaliação** dessas Empresas **no mercado consumidor** seja realizada mais por intermédio de seus distribuidores. Mas será que “todos” os distribuidores costumam repassar às Empresas “todas” as informações e sugestões oferecidas pelos consumidores?

Conforme a análise efetuada com os distribuidores, as **informações repassadas às Empresas** são mais especificamente sobre reclamações, sugestões, em casos especiais ou quando necessário. Questiona-se, então, se essas informações são suficientes para que as Empresas realmente conheçam o perfil e hábitos de seus consumidores. Provavelmente, se as Empresas buscassem uma aproximação mais direta com os seus consumidores, poderiam despertar um **maior interesse** desses consumidores **sobre a própria Empresa e o sistema de MR**, como, também, obteriam mais informações sobre **críticas ou sugestões**, conforme levantadas nesta pesquisa (FOUNIER, DOBSCHA & MICK, 1997; PEPPERS, ROGER & DORG, 1999; GRACIOSO & NAJJAR, 1997; McEACHERN, 1998).

Por outro lado, os consumidores das três Empresas alegam não terem qualquer **dificuldade de relacionamento ou contato com as Empresas ou seus distribuidores**. Isso confirma que as Empresas possuem uma infra-estrutura adequada ao atendimento de seus consumidores (PIPKIN, 1997; DOMUS, 1998), bem como não apresentam um **interesse de contato diretamente com a Empresa** além do que possuem com o distribuidor, garantindo que este lhes mantém informados das novidades e lançamentos de produtos realizados pelas Empresas. Tal desempenho por parte dos distribuidores resulta como um dos **fatores que influenciam os consumidores a realizarem outras compras**, ou mantê-las, com as Empresas. Por causa dessa presteza por parte dos distribuidores, a maioria dos consumidores das três Empresas considera que o **atendimento é melhor do que o das empresas tradicionais**¹³⁰.

¹³⁰ Rever tabelas e figuras 4.3.; 4.7. e 4.11.

Quanto à divulgação por meio dos esquemas tradicionais de **propaganda** (televisão, publicações em revistas, rádio e outros) normalmente não se aplicam às Empresas, somente em casos eventuais, conforme apresentados por estas. Constata-se que há uma maior preocupação quanto ao investimento na força de venda, considerando que a melhor propaganda é a realizada “**boca-a-boca**” (KOTLER, 1998; GRACIOSO & NAJAR, 1997; MARKS, 1995; BUAIZ, 1998). Mas percebe-se que a Empresa C, além de também concordar com a divulgação “boca-a-boca”, realiza ainda assim algumas publicações em revistas especializadas de moda. Contudo, alguns de seus distribuidores consideram insuficiente, pois alegam que a falta de divulgação é uma das **dificuldades na expansão de seu negócio em outras regiões**. A divulgação na mídia tradicional, em reconhecimento ao sistema, à sua atuação profissional e ao produto, é ainda uma das grandes **melhorias esperada pelos distribuidores** das três Empresas.

A não divulgação na **mídia tradicional** resulta, de certa forma, em **dificuldades** encontradas pelos distribuidores **desde o início de sua atuação** nas Empresas de MR. Tais dificuldades estão mais relacionadas com a falta de conhecimento das pessoas sobre o sistema de MR e a Empresa, principalmente as Empresas B e C, conforme citado pelos seus distribuidores. O fato de alguns distribuidores da Empresa B, em comparação às outras Empresas, considerarem que esta não é **largamente conhecida no mercado brasileiro**, é por estar há pouco tempo atuando no país.

Por causa dessa falta de **conhecimento sobre o sistema de MR e sobre as Empresas** e seus produtos por parte das pessoas, possivelmente os meios tradicionais de propaganda possam ser utilizados sim como forma de divulgação no esclarecimento sobre o sistema e a atuação das Empresas e seus distribuidores. Isso facilitaria a atuação dos seus distribuidores na divulgação dos produtos, como também esclareceria as inúmeras contradições existentes sobre o sistema de MR. Esta é uma das maiores **sugestões** fornecidas pelos **consumidores** às três Empresas.

Outras **sugestões** também foram apresentadas pelos consumidores às Empresas, referindo-se mais ao produto e seu preço. Em relação ao **produto**, os consumidores sugerem o lançamento de alguns produtos; a não retirada de alguns produtos de linha; a distribuição de amostra grátis dos produtos; implantar linhas de produtos para classes diferenciadas; e a fabricação dos produtos no país como forma de diminuir seu custo. Em relação ao **preço**, as

sugestões mais citadas foram: a revisão do preço de alguns produtos; buscar condições favoráveis de preços ao consumidor final; e melhor prazo de pagamento¹³¹.

Essas sugestões apresentadas pelos consumidores, em relação ao produto e seu preço, coincidem com as **melhorias mais esperadas pelos distribuidores das Empresas em relação ao sistema de MR**, sendo também consideradas pelos distribuidores como uma das **desvantagens em relação aos produtos similares** vendidos no comércio tradicional.

Quanto ao **preço**, apenas uma parte dos consumidores da Empresa B considerou adequado, seguido de caro e razoável, e alguns, consideraram ainda que é uma das **vantagens de adquirir os produtos** da Empresa. Os da Empresa C consideraram, na sua maioria, o preço razoável; e parte dos consumidores da Empresa A, caros, e outra parte, razoável ou adequado. Porém, todos os consumidores, apesar de considerarem os produtos caros ou com preço razoável, estão conscientes da qualidade e diferenciação dos produtos (MOORE, 1998).

Pelas considerações quanto ao **preço**, percebe-se que neste momento alguns consumidores não fizeram uma associação em **relação aos das empresas tradicionais** (varejo tradicional), pois, conforme apresentado nas Tabelas e Figuras 4.4., 4.8 e 4.12, há uma certa diferença em suas considerações. Com exceção apenas da Empresa A e B cujos consumidores aproximam suas respostas em ambas situações. Possivelmente, como foi acrescentado por eles, estejam levando em consideração também a qualidade superior tanto do atendimento quanto do produto.

Já em relação ao **produto**, apesar das sugestões apresentadas anteriormente, a maioria dos consumidores das Empresas **conceituaram** como sendo ótima a sua qualidade. Tal conceito é resultante da satisfação no uso dos produtos; dos resultados obtidos; por sua composição; e por **atender às necessidades** e expectativas, confirmados por todos os consumidores das três Empresas. Esse conceito apresenta também como sendo o **principal motivo que levou os consumidores a comprarem os produtos das Empresas**; um dos **fatores pelos quais os motivaram a realizarem outras compras**, ou mantê-las com as Empresas; e as **vantagens em adquirir esses produtos**. Vindo então a justificar o **tempo de consumo** dos produtos por eles.

¹³¹ Durante a observação participante e no levantamento de dados, verificou-se que as Empresas oferecem aos distribuidores as seguintes formas de pagamento quando da realização dos pedidos de produtos: dinheiro, cartão de crédito e boleto bancário. Cabe então ao distribuidor, sendo este independente, oferecer prazos e formas de pagamento aos seus consumidores conforme a escolha de pagamento em seu pedido na Empresa, podendo aquele repassar as datas de vencimento (do cartão de crédito ou boleto bancário) também aos consumidores como forma de viabilizar um maior prazo de pagamento ou parcelamento.

Firmando ainda mais a qualidade dos **produtos**, grande parte dos consumidores considera os das Empresas **melhores que os encontrados no mercado tradicional**¹³². Tal consideração vem a coincidir com as **vantagens** também apresentadas pelos distribuidores das três Empresas. Além dessa vantagem, outras foram acrescentadas pelos distribuidores e consumidores, como certas diferenciações dos produtos; atendimento personalizado, incluindo a demonstração e explicação do uso adequado dos produtos; e a forma de entrega e compra, proporcionando comodidade ao consumidor. Portanto, foram considerados, pelos distribuidores, como **principais fatores de motivação do consumidor na compra de produtos e serviços oferecidos por meio do MR**.

Percebe-se que esses fatores de motivação são ainda utilizados pelos distribuidores das Empresas como **argumentos na decisão de compra do consumidor por seus produtos ao invés dos do concorrente**. As **empresas** consideradas de **maior concorrência** aos distribuidores das Empresas vêm a ser também outras empresas de venda direta (monolevel), mas que não utilizam do sistema de “rede” e remuneração multinível (MR). Verifica-se, então, que as empresas de vendas tradicionais não repercutem uma ameaça às Empresas de MR, confirmando, na ótica do distribuidor, de que a venda direta utilizada pelas Empresas em análise (multinível) e empresas monolevel estão sendo consideradas pelos consumidores como meio de aquisição de seus produtos e serviços mais satisfatórios.

Esse fato é confirmado pelos consumidores das Empresas B e C que, mesmo apresentando uma diferença não muito significativa em relação à **diversificação**, apresentam uma **preferência em consumir os produtos das Empresas**. Somente os consumidores da Empresa A, na sua maioria, costumam diversificar seu consumo.

Percebe-se, também, que muitos dos consumidores das Empresas B e C não usavam, não compravam ou adquiriam esses tipos de produtos por intermédio de distribuidores de outras empresas. Porém, para muitos, as **formas anteriores de compra desses tipos de produtos** eram realizadas no comércio tradicional, principalmente os da Empresa A.

Como forma de **avaliar o concorrente**, as **Empresas** analisam tanto as outras empresas que atuam no mesmo sistema de venda quanto as do varejo tradicional (GRACIOSO & NAJJAR, 1997; KOTLER & ARMSTRONG, 1998; McCARTHY, 1997). Mas existe uma clara evidência de que não há uma concorrência acirrada entre as Empresas, bem como as demais associadas à DOMUS. Existe sim uma grande participação conjunta em prol do

¹³² Rever tabelas e figuras 4.1.; 4.5. e 4.9.

desempenho e cumprimento do código de conduta do sistema de Marketing de Rede/Venda Direta.¹³³

No cumprimento do código de conduta e bom desempenho de seus distribuidores, as Empresas possuem uma sofisticada estrutura tecnológica, interligada em todas as regiões de sua atuação, que proporciona o bom funcionamento tanto das Empresas como de sua força de vendas. Todo um **suporte** é fornecido aos distribuidores na distribuição de produtos e serviços, como legal, no processamento de pedidos, esclarecimento de dúvidas, técnico, no recrutamento de distribuidores e em sua remuneração.

As Empresas utilizam também a **Internet**, que, por meio de seus *sites*, proporcionam suporte aos seus distribuidores e uma forma de comunicação com os consumidores. Exceto as Empresas A e B, apenas a Empresa C não possui uma **loja virtual** possibilitando a compra por parte do consumidor e distribuidor. Aos consumidores é permitido realizar a compra somente mediante a utilização do código de acesso de um distribuidor (com apresentação e autorização deste), pois a Empresa não compete nas vendas com seus distribuidores, sendo que estes recebem o crédito correspondente ao bônus e ganho da venda. Para a segurança do distribuidor, a compra é efetuada somente por débito automático no cartão de crédito (MOORE, 1998; DOMUS, 1998; KOTLER, 1999; CHURCHILL & PETER, 2000; POE, 1999; BUAIZ, 1998; FAYERWEATHER, 1971; PIPKIN, 1997).

As Empresas A e B possibilitam também que seus distribuidores construam sua “rede” de distribuidores por meio de *websites* e correio eletrônico da Internet. Esses *sites* proporcionam ainda a comercialização de outros produtos, resultante da parceria com outras empresas (POE, 1995, 1997).

O *site* das Empresas também possibilita aos distribuidores acompanhar o volume de venda de sua “rede” de distribuidores (*downlines*) e seu percentual de ganho por período, transmitindo-lhes o “mapa de patrocínio” (MOORE, 1998). Esta é também uma forma dos distribuidores das três Empresas **acompanharem seu grupo de negócios em outras regiões**. Os outros tipos de acompanhamento realizados por eles são: telefone; reuniões e treinamentos; cartas; relatórios emitidos pelas Empresas; pelo contato pessoal ou por intermédio de líderes de outras regiões, conforme apresentado pelos distribuidores das Empresas A e B.

¹³³ Na forma de observação participante em uma das reuniões das empresas associadas à DOMUS, pôde-se constatar uma grande harmonia entre as empresas e seus dirigentes, bem como o empenho de todos para com as diretrizes do Marketing de Rede/Venda Direta, comprometendo-se a respeitar o código de ética dessa associação.

Mesmo com todo esse suporte, os distribuidores possuem ainda algumas **dificuldades na expansão de sua “rede” em outras regiões**, tais como: financeira, para se deslocar a outras regiões; encontrar líderes que dêem um suporte adequado aos distribuidores; a falta de divulgação, que resulta no pouco conhecimento sobre a Empresa, sistema de MR e produtos; a distância geográfica, dificultando no suporte e motivação constante aos distribuidores distantes; e outras dificuldades relacionadas com as pessoas e a indisponibilidade de tempo. Percebe-se que algumas dessas dificuldades na expansão correspondem às **dificuldades encontradas** pelos distribuidores **desde o início de sua atuação**.

Os **principais passos para expandir a “rede”**, conforme citados pelos distribuidores das Empresas, referem-se ao relacionamento com as pessoas, convidando e patrocinando; o apoio à equipe, incentivando, acompanhando e treinando; e a divulgação do produto, sistema e Empresa (BUAIZ, 1998; MARKS, 1995; BRAGA, 1998; MOORE, 1998).

Mesmo existindo dificuldades na expansão do negócio, os distribuidores mantêm a qualidade do produto, a oportunidade de negócio, a renda extra e a própria Empresa, como **principais fatores enfatizados no patrocínio a novos distribuidores**. Percebe-se que tais fatores relacionam-se às **principais razões pelas quais essas pessoas tornam-se distribuidores no MR**. Considerando, também, a realização pessoal e profissional; o relacionamento social; a flexibilidade de horário proporcionada pelo sistema e por considerar que seja uma tendência de negócio para o futuro (GRACIOSO & NAJJAR, 1997; DOMUS/DSA, 1999; MOORE, 1998).

Durante a atuação dos distribuidores, o sistema de MR proporciona **incentivos** pelo recrutamento e pela atividade desenvolvida. Além disso, ainda adquirem ganho na compra dos produtos com desconto (tabela do distribuidor). As Empresas ainda os incentivam por meio das promoções de produtos e premiações por metas atingidas, visando sempre ao crescimento do volume de negócios. Todos os distribuidores confirmaram esses **programas de incentivo** fornecidos pelas Empresas, acrescentando incentivos, como viagens, dinheiro, fins de semana em companhia de lideranças, estadias em hotéis, sorteios, brindes e publicação na revista da Empresa.

Quanto ao **sistema de remuneração**, somente a Empresa C possui um plano diferenciado das demais Empresas. Os seus distribuidores são remunerados pelo percentual de ganho sobre as vendas realizadas (em torno de 30%) e, para as que atingem a qualificação Master, acrescenta-se um ganho de 5% sobre a venda do grupo. As Empresas A e B, além das bonificações pelo volume total de vendas pessoais e do grupo (PVs e VGs), recebem bonificações acumuladas de acordo com os níveis de qualificação que o distribuidor atinge na

expansão de sua “rede”. Os ganhos são determinados pelo esforço do distribuidor, podendo aumentar tanto pelas vendas pessoais quanto do grupo que formam sua “rede”. Esse sistema de remuneração é aplicado pelas três Empresas a todos os mercados de sua atuação (BUAIZ, 1998; MOORE, 1998; CHURCHILL & PETER, 2000; DOMUS, 1998; POE, 1995, 1997; MARKS, 1995).

A maioria dos distribuidores **considera-se satisfeita com o plano de remuneração** oferecido pelas Empresas. Apenas a Empresa C apresenta uma insatisfação maior em relação aos distribuidores das outras Empresas. A maior parte dos distribuidores da Empresa C **sugere** um aumento no percentual de ganho. Isso possivelmente esteja ocorrendo pelo fato de não haver um maior número de níveis de qualificação como proporcionado pelas outras Empresas. Já em relação às **sugestões**, os distribuidores da Empresa A referem-se também ao aumento no percentual de ganho na expansão da “rede” e sobre a venda. Os da Empresa B **sugerem** que a Empresa facilite na qualificação dos níveis e proporcione comissões mais elevadas no início da atuação dos distribuidores, como forma de incentivo. Outras sugestões ainda foram apresentadas pelas três Empresas (rever quadro “*Sugestões ao plano de remuneração*” na apresentação dos resultados).

Conforme citado pelas Empresas e alguns distribuidores de que o ganho varia conforme o esforço, a **média de remuneração dos distribuidores** confirma tal comentário.

Quanto ao **sistema de venda das Empresas**, os consumidores das três Empresas **conceituam** como ótimo e bom, considerando também, na sua maioria, melhor que os das **empresas tradicionais**¹³⁴. Apenas os consumidores da Empresa C, com uma diferença mínima ao conceito melhor, consideram que este seja idêntico aos das empresas tradicionais¹³⁵ (MARKS, 1995; KOTLER, 1998; HAWKINS, 1995; PIPKIN, 1997; BUAIZ, 1998; GRACIOSO & NAJJAR, 1997).

Tal conceito pode estar relacionado com as **facilidades proporcionadas pelo sistema de venda** das Empresas de MR. Os consumidores consideram que esse sistema proporciona-lhes comodidade na aquisição dos produtos, pela entrega domiciliar, ou local determinado por eles; pelo atendimento personalizado, acrescido da demonstração e uso adequado dos produtos; pelo tratamento diferenciado tanto do distribuidor quanto da Empresa; e pela certeza de encontrar produtos de qualidade (DOMUS, 1999; CHURCHILL & PETER, 2000; BARTLETT, 1998; WFDSA, 1999; McCARTHY, 1997).

¹³⁴ Rever anexos 1 e 2.

¹³⁵ Rever tabelas e figuras 4.2.; 4.6. e 4.10.

Porém, na possibilidade de os consumidores terem **adquirido** algum **produto em outra localidade que não fosse o de sua residência**, poucos tiveram a experiência de adquirir em outra cidade, estado ou país. Alguns consideraram, como resposta, a aquisição no local de trabalho, na escola ou nos centros de distribuição¹³⁶. Percebe-se também uma preferência pelo distribuidor que os atende, considerando que este seja alguém próximo de seu círculo de relacionamento, transmitindo-lhe confiança. Isso pode ser confirmado pela forma que os consumidores tiveram **conhecimento sobre os produtos das Empresas**, sendo na sua maioria por meio de amigos, parentes ou de visita de distribuidores em sua residência, considerando também um dos **motivos que os levou a consumir os produtos da Empresa**. Além da residência, o sistema de venda das Empresas proporciona aos distribuidores **contatos** com as pessoas nos diversos locais de seu convívio, como trabalho, escola ou nos próprios eventos e treinamentos realizados por estes e a Empresa.

Contudo, essa situação passa a ser vista como uma desvantagem em relação ao comércio tradicional, onde os produtos são facilmente encontrados em várias localidades. Nessa situação, as Empresas poderiam realizar uma divulgação¹³⁷, repassando aos distribuidores e consumidores o contato dos principais líderes das diversas regiões de sua atuação, como forma de garantir que seus consumidores mantenham uma fidelidade aos seus produtos, ou seja, os consumidores, quando de seu deslocamento para outras regiões, tenham a possibilidade de realizar contato com um desses líderes, solicitando-lhes os produtos desejados.

Os próprios distribuidores procuram também realizar uma **divulgação sobre sua atuação em uma empresa de MR** como forma de expandir seu negócio, tanto em relação a vendas como no patrocínio. Alguns utilizam anúncio em jornal, rádio e *sites* pessoais¹³⁸. Mas a maioria segue as normas das Empresas, utilizando o material de apoio fornecido e do processo de duplicação “boca-a-boca”, como forma de divulgar o produto e o sistema de MR.

Todas as características apresentadas anteriormente vêm a confirmar o motivo *pelo qual* as Empresas utilizam o sistema de MR por meio da venda direta e *como é* realizado esse processo. Por causa da qualidade e diferenciação de seus produtos, as Empresas fazem uso da divulgação “boca-a-boca”, realizada pelos seus inúmeros distribuidores, devidamente

¹³⁶ Apenas as Empresas A e B possuem centros de distribuição nos grandes centros, proporcionando ao distribuidor a aquisição direta de seus produtos.

¹³⁷ Divulgação essa idêntica às que muitas empresas efetuam em suas publicações informando quais os pontos de atendimento e regiões de sua atuação, fornecendo o telefone de contato.

¹³⁸ Mas normalmente as empresas de MR não permitem este tipo de anúncio sem sua devida autorização.

remunerados por meio de seus planos de compensação, como forma de satisfazer as necessidades dos consumidores existentes nos diversos mercados de sua atuação.

Várias outras relações poderiam ter sido realizadas nesta análise, porém, buscou-se por um foco no desenvolvimento dos fatores apresentados nos níveis de análise e ao alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o *porquê* e *como* as empresas estão utilizando o Marketing de Rede como alternativa de ação mercadológica. Para tal, foi analisado o perfil das Empresas escolhidas para este estudo, e as práticas, características e princípios de funcionamento do sistema de Marketing de Rede.

Foram coligidos depoimentos pessoais, por meio de entrevistas e questionários, com executivos, distribuidores e consumidores envolvidos no sistema, além da colaboração da DOMUS-Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (DOMUS). A partir do levantamento de pesquisas de várias fontes nacionais e internacionais, pôde-se traçar um panorama atual do Marketing de Rede.

De acordo com os resultados obtidos, observou-se que alguns fatores de sucesso são genéricos de qualquer negócio, como produtos apropriados, ou servindo e satisfazendo consumidores. A criação de uma cultura única, oferecendo produtos consumíveis, e dando prioridade no reconhecimento às pessoas estão precisamente relacionados com o sucesso de uma empresa de Marketing de Rede.

Uma empresa de Marketing de Rede vincula com o produto, a oportunidade, um processo de recrutamento fácil de duplicar, um plano de compensação atrativo, e sistemas que proporcionem um trabalho conjunto de tudo isso. Adicionalmente, é esperado que a empresa reconheça uma responsabilidade de confiança para com os distribuidores, isto é, que seja honestas, opere legalmente, ofereça produtos vendáveis a preço justo, expeça produto quando realizado o pedido e tome decisão a favor do distribuidor.

Foi reconhecido que as empresas de Marketing de Rede vendem duas coisas: o produto e a oportunidade de negócio. No MR, o negócio é visto como uma oportunidade financeira, ou simplesmente “a oportunidade”, sendo que por esta ser um produto extremamente importante, as empresas aplicam recursos humanos e financeiros suficientes para este fator.

Nesse sentido, observou-se que nem todos os consumidores querem comprar a oportunidade, mas gostam e querem comprar os produtos oferecidos pelas empresas, isto é, nem todo consumidor de MR deseja tornar-se um distribuidor.

Da mesma forma que se queira saber das necessidades e desejos de seus consumidores de produtos, as empresas de MR necessitam também conhecer os “consumidores” que estão procurando recrutar para seu “produto” de oportunidade de negócio, os distribuidores. Esses distribuidores podem originar-se de vários lugares, como um indivíduo, da base de consumidores de seus produtos; membros da família do distribuidor, de um círculo de amigos, ou qualquer pessoa que faça parte da “lista” do distribuidor.

Uma importante característica da empresa de MR é que esta proporciona um “espaço” para todos alcançarem uma posição favorável. No mundo corporativo, em geral existe um número definido de níveis, e se há uma oportunidade de um posicionamento mais elevado, apenas uma pessoa “ganhará”, enquanto as outras “perderão” esta oportunidade. Por outro lado, no MR, posições em níveis mais elevados são ilimitadas. Todos em um mesmo nível podem ser promovidos ao mesmo tempo, sem que haja uma disputa pela promoção. Essas pessoas sabem que se elas desenvolverem o trabalho adequadamente, terão a possibilidade de se promoverem a uma posição cada vez mais elevada.

Desse modo, há um interesse de todos os superiores (*uplines*) que os demais (*downlines*) também sejam promovidos. A promoção destes, significa que os *uplines* também serão promovidos, ou pelo menos, isso muitas vezes vem a ser um impacto positivo em sua bonificação. Portanto, o MR cria um ambiente diferenciado onde todos são motivados a ajudarem outros a também obterem sucesso.

Para que ocorra um sucesso generalizado, sendo que há muitas pessoas com conceitos errados sobre o sistema, é muito importante que todos se envolvam em ajudar a educar outros, assegurando um melhor entendimento do que realmente o sistema de MR tem a fornecer.

Por que Marketing de Rede?

Existem duas principais razões pelas quais o MR tem tornado-se um dos métodos mais viáveis de distribuição para as empresas, e conseqüentemente, uma excelente oportunidade de negócio para muitas pessoas.

A primeira razão é a dificuldade para atingir o mercado consumidor. As pessoas atualmente possuem acesso a uma tecnologia diferenciada, dificultando às empresas uma divulgação eficiente através dos meios tradicionais de propaganda. Contudo, elas ouvem e acreditam nas pessoas de seu relacionamento. Sabe-se também que o sucesso de produtos, livros, filmes e muitas outras coisas é largamente determinado pela divulgação “boca-a-boca”. Assim sendo, as empresas de Marketing de Rede confiam neste conceito poderoso para comercializar eficientemente seus produtos a seus milhões de consumidores.

Quanto à segunda razão, os avanços em tecnologia da informação têm ajudado as empresas de Marketing de Rede tornarem-se seguras e eficientes. A internet, fax, mensagens eletrônicas, videoteipes, ligações via satélite, teleconferências e outros têm proporcionado uma comunicação simples e efetiva entre a grande força de vendas de distribuidores e a empresa de MR. Ironicamente, algumas dessas tecnologias, que tem feito com que muitos negócios tradicionais reduzam milhões de empregos, também proporcionam um conceito de marketing inovador, oferecendo esperança e oportunidade a muitas pessoas. O Marketing de Rede usa essa tecnologia como suporte às pessoas, ao contrário de substituí-las.

Complementando, as empresas, ao adotarem o sistema de Marketing de Rede, diminuem seus gastos com publicidade e promoções de massa; aumentam sua força de vendas sem a necessidade de lojas; terceirizam recrutamento, treinamento e motivação de novos distribuidores; diminuem seus gastos com encargos sociais; adquirem uma fidelização considerável; mantêm um cadastro de seus consumidores e distribuidores; atingem crescimento exponencial em seu faturamento; atingem expansão internacional com facilidade; e seus produtos e serviços são comercializados em larga escala.

Para as pessoas que se associam às empresas de MR, os principais benefícios são: possibilidade de ter seu próprio negócio a um investimento simbólico com ganho ilimitado; recebem treinamento para desenvolver seu negócio; recebem apoio de outras pessoas e da empresa; associam-se a um sistema de sucesso; possuem um rendimento extra em suas receitas; têm mobilidade de trabalharem em qualquer horário; adquirem uma renda residual; expandem seu negócio para outros mercados; recebem prêmios e reconhecimento pelo seu desempenho; e aumentam seu convívio social.

Como utiliza o Marketing de Rede?

O MR é um método eficiente de distribuir um produto ou serviço ao consumidor final. Não é um negócio. É um meio de fazer negócio. É um método de marketing, e cada pessoa que comercializa os produtos ou serviços vem a ser um representante (distribuidor) da empresa, não um funcionário. Em outras palavras, o distribuidor não trabalha *para* a empresa, e sim *com* a empresa.

O sistema de distribuição é feito via recomendação “boca-a-boca”, onde o distribuidor indica o produto ou serviço a outro indivíduo, e essa pessoa adquire o produto ou serviço e recomenda este a outros, e assim por diante. Esse método também permite ao distribuidor recrutar outros distribuidores, e estes realizam o mesmo, e assim sucessivamente, permitindo então adquirir uma organização de distribuidores. Além disso, todos esses distribuidores

consomem e comercializam os produtos da empresa, proporcionando um rendimento das vendas realizadas pelos distribuidores da “rede” (*downlines*).

Tradicionalmente, o custo de levar um produto ou serviço ao consumidor final é alto. Para as empresas de MR este custo é baixo, pois elimina atacadistas, atravessadores, alto custo em publicidade, reduzindo gastos de se ter o produto ou serviço vendido. O lucro é ainda dividido com os distribuidores.

O sucesso dos distribuidores depende do suporte e apoio dado a outras pessoas. Pode-se escolher com quem trabalhar e por quanto tempo achar necessário. Outra opção é trabalhar em casa, no escritório ou em outro lugar que se deseja.

O sistema de MR é baseado no conceito de duplicação, podendo recrutar quantas pessoas desejar. A empresa paga uma comissão sobre as vendas realizadas por todas as pessoas recrutadas pelo distribuidor, sendo que isso pode ocorrer em vários níveis. Essa comissão é de acordo com o plano de compensação das empresas de MR.

O relacionamento do negócio é baseado em uma parceria dinâmica e tangível na qual a empresa proporciona os produtos e embalagens, pesquisa e desenvolvimento, capitalização, gerenciamento financeiro, cumprimento legal, processamento de dados, administração, distribuição dos pedidos, produção e compra, controle de qualidade, garantias de satisfação do produto, armazenagem, expedição, materiais de criação e produção de marketing, programas de incentivos e outros.

Portanto, que o Marketing de Rede vem a ser um acordo voluntário dos membros de, em conjunto, perseguirem metas específicas por meio da cooperação no compartilhamento das informações. Na continuidade da cooperação, é estabelecido também um conjunto de obrigações legais, de forma a conduzir o negócio sem que haja insatisfação tanto dos membros quanto dos consumidores finais. Por fim, o Marketing de Rede viabiliza altos investimentos de acesso aos mercados, porque pelos meios de distribuição utilizados ocorre uma ação mercadológica pela união de várias empresas, isto é, vários distribuidores que em conjunto formam os diversos canais de distribuição. (Figura 5.1.)

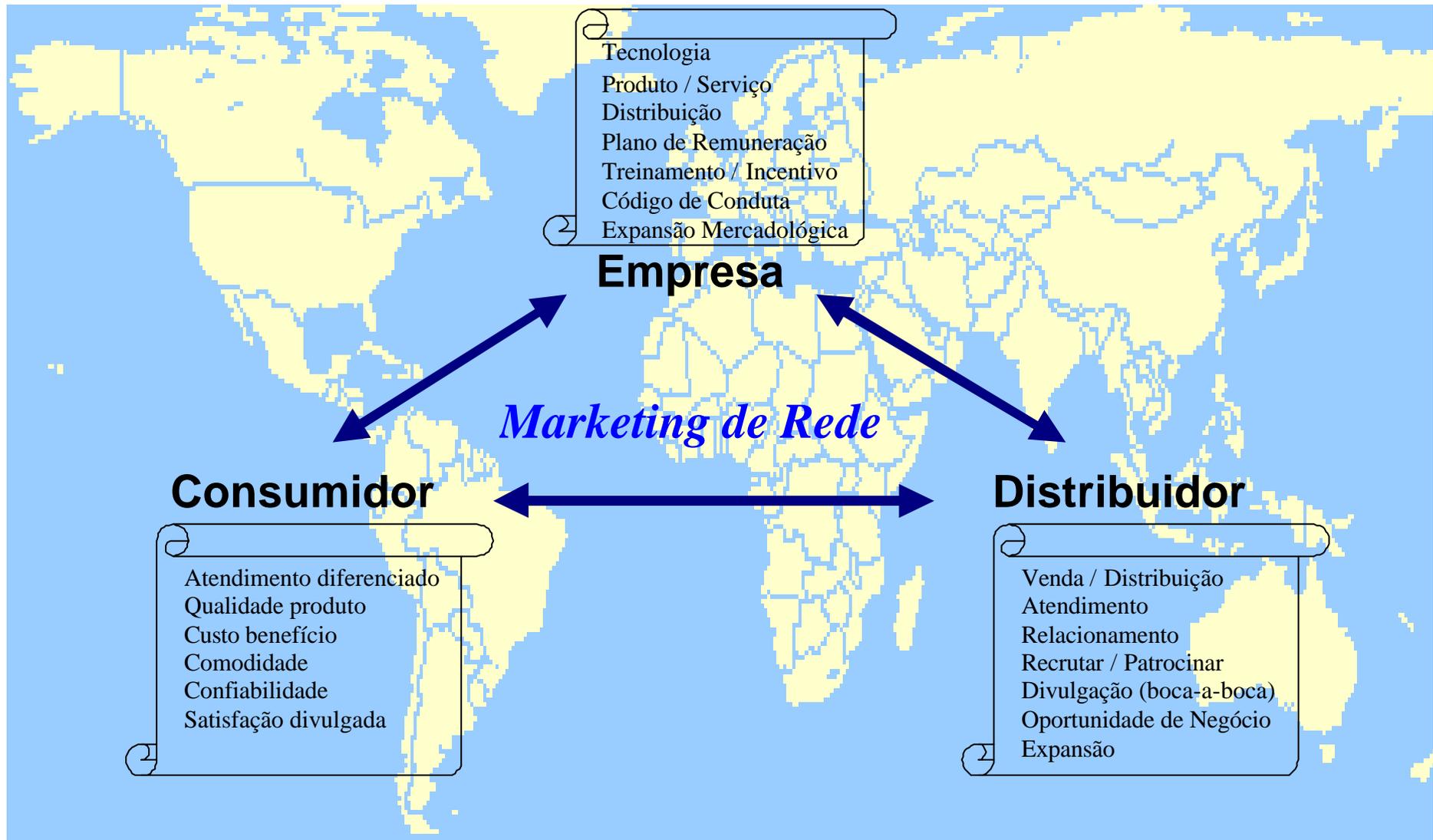


Figura 5.1. *Marketing de Rede* : uma estratégia de ação mercadológica

Fonte: elaborada a partir das pesquisas realizadas para este estudo.

5.1. Limitações e sugestões para próximas pesquisas

A principal limitação do estudo está relacionada com a disponibilidade de um número ainda reduzido de modelos teóricos referentes ao Marketing de Rede e sua utilização. Essa situação representou um desafio de estudar uma área ainda não totalmente divulgada e com poucas referências bibliográficas, mas permitiu propor contribuições para novos estudos.

As características próprias do sistema de Marketing de Rede, assim como de sua aplicação, levaram a um grande esforço de revisão bibliográfica completa sobre o sistema, para, em seguida, a identificação das informações que realmente estavam relacionadas e eram relevantes para o presente estudo. Esse esforço, as limitações já mencionadas e a falta de referência estável sobre o MR levaram a uma certa limitação de aprofundamento de alguns aspectos.

Na busca de um entendimento de seu funcionamento a partir da empresa, distribuidor e consumidor, ocorreu também uma limitação quanto ao alcance da amostra de distribuidores e consumidores proposta neste estudo. Tendo buscado expandir esse entendimento nas diversas áreas de atuação das Empresas em análise, algumas limitações foram apresentadas por causa da distância geográfica e da indisponibilidade das pessoas.

Ao mesmo tempo que essa situação constitui uma limitação, ela pode representar uma oportunidade de investigação quanto à atuação dos diversos distribuidores e à satisfação dos consumidores nos diferentes mercados em que se encontra o sistema de MR. Além disso, pode também representar novas oportunidades de pesquisa quanto ao posicionamento internacional do MR e ao envolvimento das empresas com relação a um mercado externo.

Outro estudo que pode ser desenvolvido é uma pesquisa em todo seu sistema de remuneração, analisando os diferentes modelos existentes.

Em uma evolução tecnológica, percebe-se que muitas empresas estão utilizando também a Internet como forma de expandir o MR. Este vem a ser um estudo como forma de analisar a evolução do sistema em relação às novas tendências.

Às Empresas, que comprovadamente investem em iniciativas de caráter social, fica a proposta de acrescentarem a seus produtos uma outra diferenciação: aplicar nos rótulos de seus produtos o sistema de leitura em Braile¹³⁹, pois percebe-se que as empresas, em geral, pouco se preocupam em proporcionar esta comodidade a esse tipo de consumidor.

¹³⁹ Alfabeto escrito para a leitura dos cegos, que é feita pelo tato.

Outra proposta, é que as Empresas efetuem um estudo mais aprofundado sobre as diferentes culturas existentes nos diversos mercados de sua atuação, por ser este um fator de diferenciação para que as Empresas saibam sobre os hábitos determinantes das pessoas, para uma melhor divulgação e expansão de sua comercialização. Ter um melhor entendimento da identidade nacional em um dado contexto cultural, bem como da importância desta cultura, as empresas que atuam em outros mercados estariam em melhor posição de comprometimento com qualquer cultura e interação, em um contexto de operação de seu negócio, com outras culturas.

Mas mesmo sendo estas algumas das propostas, futuros estudos serão também de extrema importância para um verdadeiro reconhecimento do sistema de Marketing de Rede, na disciplina de Marketing, como uma importante proposta de ação mercadológica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Marcelo (Diretor Comercial da Natura Cosméticos S.A.). **Comunicação na Venda Direta.** DOMUS-Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. In: Seminário Acadêmico sobre Vendas Diretas, CD-ROM. São Paulo, 06 de outubro de 1998.
- BARTLETT, Richard C. (Vice Chairman – Mary Kay Co.), **There is no Freedom without Free Enterprise:** Changing 200,000 lives. In: Seminário Acadêmico sobre Vendas Diretas, 06 de outubro de 1998. CD-ROM. São Paulo: DOMUS-Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas.]
- BIGNOTTI, João. **Business English Glossary.** São Paulo: Ciência & Arte Editora, 1998.
- BIRD, Drayton. **Bom senso em marketing direto.** São Paulo: McGraw-Hill: Makron, 1991.
- BLECHER, Nelson. Excelência Perfumada: A Natura, com seus números esplêndidos e sua administração singular, é nossa Empresa do Ano. **Exame,** São Paulo: Editora Abril. Ano XXXI, nº14, edição 665, 1º de julho de 1998.
- BLOCK, Brian. **Multilevel marketing: what's the catch?.** Journal of Consumer Marketing, Vol 13, Issue 4, Date 1996, ISSN 0736-3761
- BRAGA, Denílson. A Importância do Fator R. **Jornal Estágio 10:** A imagem do Marketing de Rede no Brasil. Rio de Janeiro, Ano III- n.18, dezembro de 1998.
- BROWN, John H. (Vice Chairman Education of WFDSA & Worldwide Government Affairs of Amway Corp.) **Multilevel Marketing Development and Characteristics.** In: Seminário Acadêmico sobre Vendas Diretas, 06 de outubro, 1998. CD-ROM. São Paulo: DOMUS-Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas.
- BUAIZ, Sérgio. **Marketing de Rede a fórmula da liderança : tudo o que você precisa saber para irradiar energia e confiança dentro de suas organizações.** Rio de Janeiro: Instituto MLM Brasil, 1998.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, Paul. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2000.

DOMUS (*texto A*) – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. **Um documento para discussão elaborado pela Federação Mundial das Associações de Vendas Diretas** (World Federation of Direct Selling Association – WFDSA), São Paulo, 1998.

_____. (*texto B*)- Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. **Venda Direta no Brasil**. Palestrante: Guilherme Peirão Leal. Seminário Acadêmico sobre Vendas Diretas. São Paulo, 6 de outubro de 1998.

_____. (*texto C*)- Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. Disponível na Internet: <http://www.domus.org.br>; jan. 1999.

_____. (*texto D*)- Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. **Venda Direta no Brasil: Desafios e Tendências**. *Palestra FGV*, ministrada por SAICALI, Danilo (Amway) & ARAÚJO, Marcelo (Natura). São Paulo: 27.12.1999.

_____. (*texto E*)- Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. **Relatório do estudo estatístico de seus associados – 1º semestre de 1999 - Pesquisa KPMG**:. Estudo com objetivo de analisar mercado, oportunidades, perfis dos representantes e consumidores de venda direta e tendências das vendas diretas. São Paulo, 1999.

_____. (*texto F*) Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. **Comunicação na Venda Direta**. Palestrante: Marcelo Araujo (Diretor Comercial, Natura Cosméticos S.A.). Seminário Acadêmico sobre Vendas Diretas (CD-ROOM). São Paulo, 6 de outubro de 1998.

DSA–*Direct Selling Education Foundation of Canada*. Disponível na Internet: <http://www.dsa.ca/html/pyramid.html>, 2000.

FAYERWEATHER, John. **Marketing Internacional**. São Paulo: Atlas, 1971.

FOURNIER, Susan, DOBSCHA, Susan, MICK, David G. et al.. **Preventing the Premature Death of Relationship Marketing**. Harvard Business Review. Reprint 98106, January – February, 1998.

GRACIOSO, Francisco & NAJJAR, Eduardo Rienzo. **Marketing de Rede: a era do supermercado virtual**. São Paulo: Atlas, 1997.

HARD, Cynthia. **Managing strategic action: mobilizing change, concepts, readings and cases**: Sage, 1994. (Capítulo 5: Strategy and Structure, by Arthur A . Thompson Jr. and A . J. Strickland III)

HAWKINS, Leonard S.. **Como ser bem-sucedido em network marketing**. 2ª ed. - Rio de Janeiro: Record, 1995.

HOLANDA, Luís Eduardo & MORAES, Walter F. Araújo. Perfil organizacional de grandes empresas privadas brasileiras: uma imposição do mercado? In: **Anais do 20º ENANPAD**, volume Organizações II, Angra dos Reis, p. 185-206, set. 1996.

- KAVALI, Stella G.; TZOKAS, Nikolaos X. & SAREN, Michael J. **Relationship marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations.** Management Decision. 37/7 (1999) 573-581. MCB University Press. <http://www.emerald-library.com>
- KEILLOR, Bruce D. & HULT, G. Tomas M. **A five-country study of national identity Implications for international marketing research and practice.** International Marketing Review, Vol 16 Issue 1, Date 1999 ISSN 0265-1335.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.
- LaLONDE, Bernard J.. **É tempo de integração.** HSM Management: Informação e conhecimento para gestão empresarial, Editora Savana Ltda., p.56-62, ano 4, nº21, julho., 2000.
- MARKS, Will. **Marketing de Rede: O guia definitivo do MLM - Multi - Level Marketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- McEACHERN, Carla E. **Convergent marketing: executing on the promise of 1:1.** Journal of Consumer Marketing, Vol 15 Issue 5, Date 1998, ISSN 0736-3761.
- McCARTHY, E. Jerome. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.
- MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C.. Causes of Failure in Network Organizations. **Harvard Business School**, volume 34, número 4, p. 53-72, 1992.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTANA, Patrick J. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.
- MOORE, Angela L. **Building a successful network marketing company: the systems, the products, and the know-how you need to launch or enhance a successful MLM company.** USA: Prima Publishing, 1998.
- NERY, Joana Darc de A.. **A Chave do Sucesso é o Sistema de Treinamento.** Jornal Estágio 10. Rio de Janeiro, Ano III – n. 18, Dezembro de 1998.
- PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. **Relacionamento duradouro.** HSM Management: Informação e conhecimento para gestão empresarial, Editora Savana Ltda., p.82-86, ano 1, nº4, set-out 1997.
- PEPPERS, Don, ROGERS, Martha, DORF, Bob et al.. **Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?** Harvard Business Review, Reprint 99107. January – February 1999.

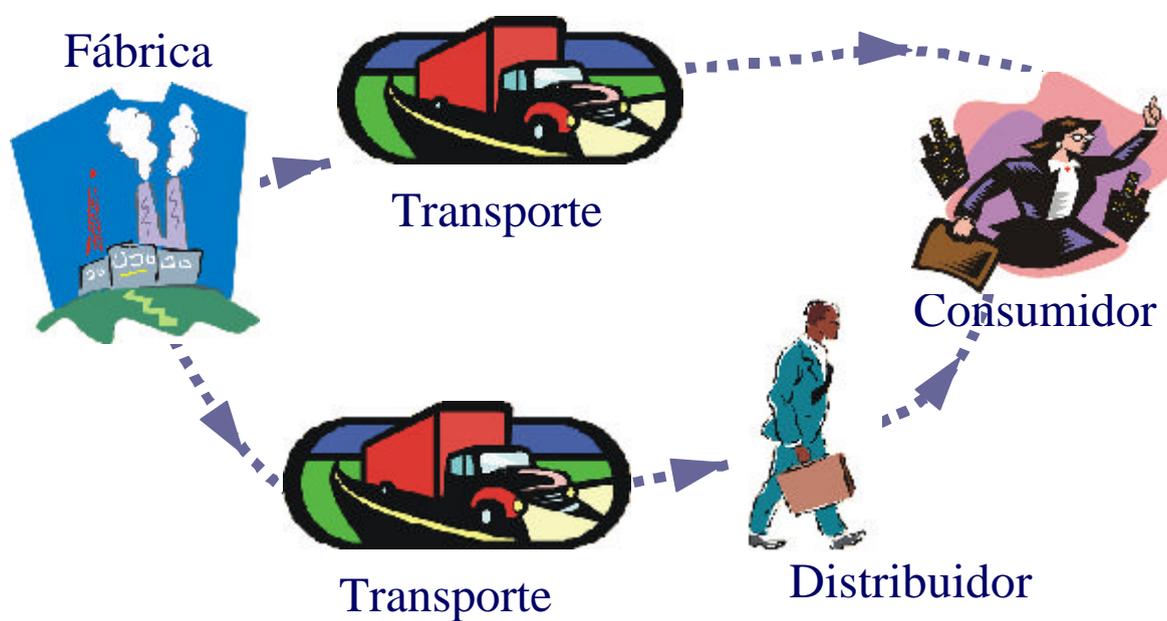
- PEREIRA, Alfredo A . P.. Atores como Nós. *Jornal Estágio* **10**. Rio de Janeiro, Ano III – n. 18, Dezembro de 1998.
- PIPKIN, Alex. (texto A)- O Marketing de Relacionamento nos mercados externos. In: **Documentos do Programa de Pós - Graduação em Administração (PPGA/UFRGS) / Mestrado em Marketing**, 1997.
- _____. (texto B)- As estratégias relacionais para ingresso nos mercados internacionais. In: **Documentos do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRGS) / Mestrado em Marketing**, 1997.
- PLANURB- Instituto Municipal de Planejamento Urbano e de Meio Ambiente. **Mapa dos setores**. Campo Grande, MS, 2000.
- POE, Richard. **Wave 3: the new era in network marketing**. Prima Publishing: Printed in the United States of America, 1995.
- _____. Richard. **Tudo sobre Network Marketing**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- _____. Richard. **Muito mais sobre Network Marketing**. Rio de Janeiro: Record, 1997-A.
- _____. Richard. **The wave three way to building your downline**. Prima Publishing: Printed in the United States of America, 1997-B.
- _____. Richard. **Wave 4 and The Future**. Bookpreview - Sidebar article from the October 1999 issue of *Network Marketing Lifestyles*. Complimentary online reprint program: <http://www.nmlifestyles.com/corp.html>.
- PRAHALAD, C.K. & LIEBERTHAL, Kenneth. **The end of Corporate Imperialism**. Harvard Business Review. July-August 1998. Reprint Number 98408.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.
- STERN, Louis W. O melhor sistema de distribuição. **HSM Management**: Informação e conhecimento para gestão empresarial, São Paulo. Editora Savana Ltda, p.28-32, ano 1, nº 3, jul-ago 1997.
- WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- WFDSA, *World Federation of Direct Selling Association*. **Direct Selling: A Discussion Paper**. Disponível na Internet: www.wfdsa.org , dez. 1999.
- YARNELL, Mark & YARNELL, Rene Reid. **Your first year in network marketing: overcome your fears, experience success, and achieve your dreams!**. Printed in the United States of America: Prima Publishing, 1998.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Sage Publications, Inc., 1994.

A N E X O S

A seguir estão os anexos mencionados no presente trabalho.

ANEXO 1 – Venda Direta

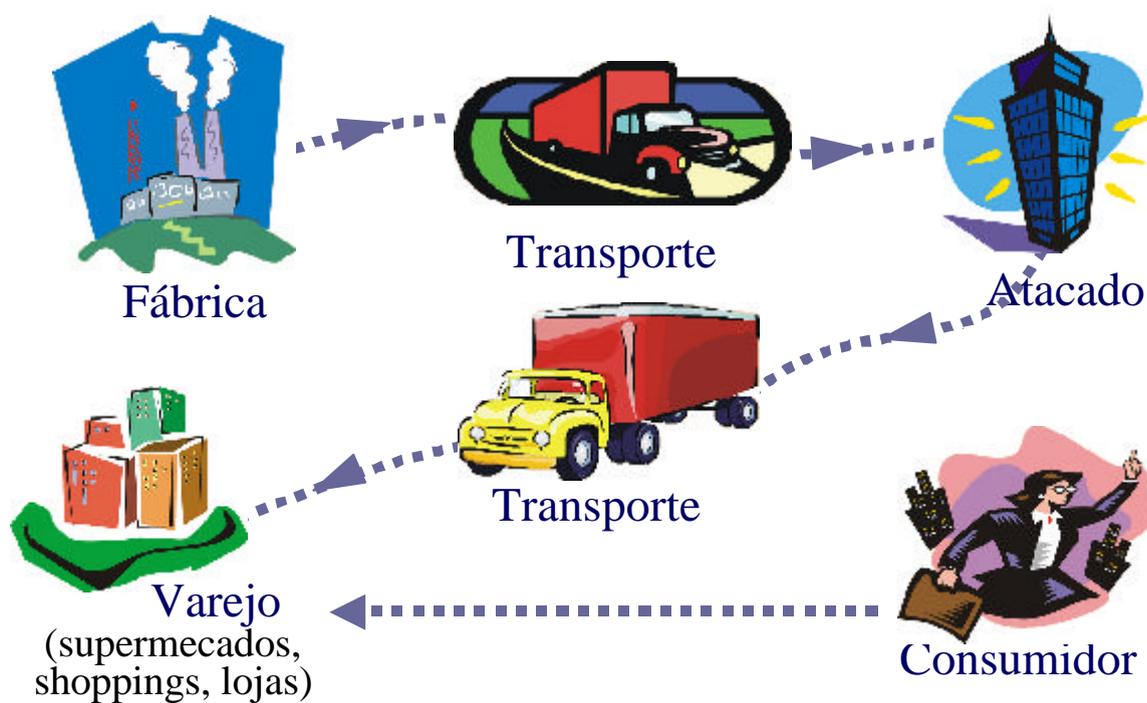
Venda Direta



Fonte: DOMUS – texto B, 1998 - (CD-ROM)

ANEXO 2 – Venda Convencional

Venda Convencional



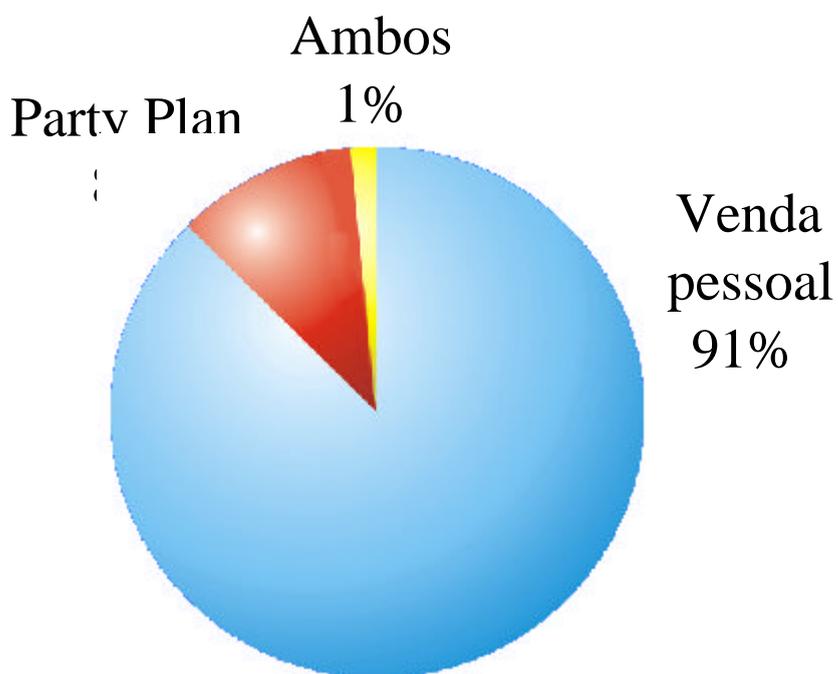
Fonte: DOMUS – texto B, 1998 - (CD-ROOM)

ANEXO 3 – Perfil da Venda Direta – Estratégia de Vendas

Perfil da Venda Direta

Estratégia de Vendas

Brasil - % US\$

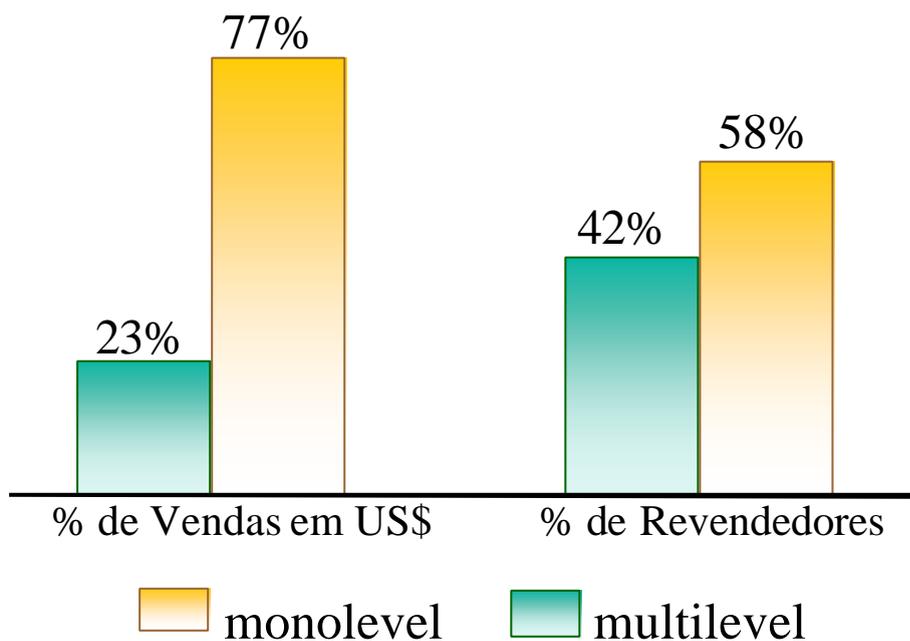


Fonte: DOMUS – texto B, 1998 - (CD-ROOM)

ANEXO 4-A – Perfil da Venda Direta – Estrutura de Compensação Brasil

Perfil da Venda Direta

Estrutura de Compensação Brasil

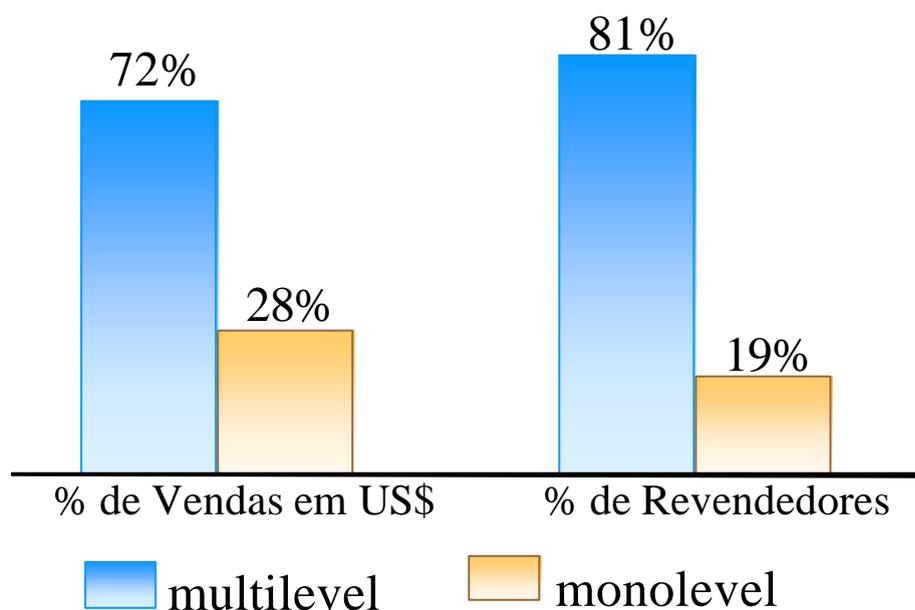


Fonte: DOMUS – texto B, 1998 - (CD-ROM)

ANEXO 4-B – Perfil da Venda Direta – Estrutura de Compensação USA

Perfil da Venda Direta

Estrutura de Compensação USA



Fonte: DOMUS – texto B, 1998 - (CD-ROM)



ANEXO 5

APRESENTAÇÃO DOMUS

Apresentação

A Domus é uma associação fundada em 1980 por empresas que buscavam o desenvolvimento do sistema de venda direta no Brasil, e tem como missão a valorização da venda direta, através da divulgação dos códigos de conduta no que diz respeito a consumidores, vendedores diretos e as empresas.

A Domus é Membro da World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA) organização que congrega todas as associações nacionais de vendas diretas existentes no mundo, e tem entre seus objetivos a promoção dos mais elevados padrões de atuação entre vendedores diretos em todo o mundo e o intercâmbio de informações entre seus membros.

Atualmente conta com 14 empresas que tem como princípios:

- O compromisso de praticar uma relação saudável com consumidores e revendedores,
- A preocupação com o treinamento e aperfeiçoamento constante de seu canal de vendas
- Levar aos consumidores produtos de qualidade a preços competitivos.

As associadas da Domus são empresas que atuam em diversos setores da economia, como cosméticos, produtos de limpeza, recipientes plásticos de alimentos, suplementos nutricionais, entre outros, que geram cerca de 8 mil empregos diretos.

Unidas pelo objetivo de desenvolver relações de qualidade com os diversos setores do governo, associações de defesa do consumidor e com as comunidades nas quais atuam. Estas empresas buscam aliar-se aos diversos setores da sociedade na construção de um mercado ético.

Nesse sentido vão além do simples cumprimento da legislação, investindo na auto-regulamentação e em atividades de cunho social.

Comitês

Para melhor execução dos trabalhos propostos a Domus subdividiu-se em comitês de trabalho :

Comitê de Assuntos Tributários, Ética e Relações com o Governo

Missão:

Fortalecer o canal de venda direta mediante ações conjuntas de suas associadas em prol de uma tributação mais justa, da manutenção de um relacionamento ético das empresas de venda direta, entre si e com seus vendedores diretos, bem como a imagem do sistema perante as autoridades governamentais de nosso país.

Objetivos:

- Redução da Carga Tributária incidente sobre a Venda Direta
- Não incidência compulsória da contribuição previdenciária sobre o lucro/ganho das revendedoras/distribuidoras
- Inexistência de vínculo trabalhista na relação empresa e revendedoras/distribuidores
- Estabelecer relações com entidades de defesa do Consumidor visando o fortalecimento da conduta
- Construção da imagem ética e formal da Venda Direta

Comitê de Pesquisa e Relações Acadêmicas

Missão:

Desenvolver um programa regular de cooperação entre a Indústria e a Comunidade Acadêmica, que permita a disseminação dos conceitos, o entendimento, o apoio e a produção do conhecimento sobre a venda direta no Brasil e no mundo.

Prover os membros da Domus com informações quantitativas e qualitativas sobre as atividades do canal de distribuição de venda direta.

Objetivos:

- Patrocinar o desenvolvimento de cursos nas universidades sobre negócios em Venda Direta
- Desenvolver um programa de incentivos a pesquisa, estudos de casos, publicação de teses e palestras
- Criar programas que estimulem o desenvolvimento de Recursos Humanos
- Informações estatísticas sobre as atividades dos membros da Domus
- Prover informações estatísticas sobre mercado venda direta Brasil/Mundo
- Dados serão utilizados para contatos com Governo e Mídia

Comitê de Comunicação e Novos Associados**Missão:**

Assegurar a disseminação de valores e princípios da Domus e a transmissão de sua identidade nas diversas relações da Associação com seus públicos, fortalecendo seu potencial como entidade representativa do setor de vendas diretas.

Objetivos:

- Apoiar as diversas necessidades de apresentação da Domus
- Tornar disponível um sistema e um plano de comunicação com a Imprensa
- Fortalecimento da representatividade por meio da captação de novos associados

Comitê de Responsabilidade Social**Missão:**

Disseminação do valor do comportamento socialmente responsável, enquanto estratégia do negócio.

Objetivo:

- Difundir o conceito de Responsabilidade Social
- Divulgar experiências e práticas
- Criar condições que favoreçam a mensuração da prática da Responsabilidade Social
- Estimular junto as Associadas a difusão do conceito da responsabilidade social entre seus parceiros de negócios.

Diretoria**Conselho Diretor**

Diretor – Presidente: Danilo Saicali -Amway

Diretor – Vice-Presidente : José Augusto Rodrigues da Silva - Herbalife

Diretor – Secretário : Paulo César Quaglia - Avon

Diretor – Tesoureiro : Nelson Moura - Mary Kay

Conselho de Ética

Presidente : Luiz Heitor Mayer - Natura

Vice – Presidente : Tarcísio Bueno de Oliveira - Pierre Alexander

Membro : Paulo César Quaglia - Avon

Administrador dos Códigos de Conduta : **Professor João Bosco Lodi**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS

Associada à World Federation of Direct Selling Associations

Rua Tabapuã, 649 - Conj. 33

CEP 04533-012 - São Paulo - SP - Brasil

Tel/Fax (55) (11) 822-5316 (a partir de 26/02/2000 o prefixo deste telefone muda para 3842)



ANEXO 6

CÓDIGO DE CONDUTA

Diante dos vendedores diretos e entre empresas

1. Geral

1.1 Objetivo

O **Código de Conduta de Venda Direta Diante dos Vendedores Diretos e entre Empresas** (doravante referido como Código) é publicado pela Domus, de acordo com o modelo proposto pela World Federation of Direct Selling Associations (**WFDSA**) para seus membros, as Associações Nacionais de Venda Direta. Tem a ver com as relações das empresas de Venda Direta com os Vendedores Diretos e das empresas de Venda Direta entre si. O Código destina-se: à proteção dos Vendedores Diretos, à promoção da concorrência leal dentro da livre iniciativa, à melhoria da imagem pública da Venda Direta e à receptividade da indústria de Venda Direta como oportunidade bem-vinda de se ganhar dinheiro.

1.2 Glossário de termos

Para os objetivos deste Código, os termos usados têm os seguintes significados:

Venda Direta: A comercialização de bens e serviços de consumo diretamente aos consumidores em suas residências ou de outros, em seus locais de trabalho e outros locais fora de lojas, usualmente através de explicações ou demonstrações dos bens e serviços por um vendedor ou vendedora.

Domus: é a Associação Nacional de Venda Direta que representa os interesses da indústria da Venda Direta no Brasil.

Empresas de Venda Direta: são entidades de negócios que utilizam organizações para comercialização de produtos, associadas com sua marca registrada ou marcas de serviços ou outros símbolos de identificação, e que são afiliadas a uma associação nacional.

Vendedor Direto: É uma pessoa que participa do sistema de distribuição de uma empresa de venda direta. Podem ser agente comercial independente, contratado por empreitada, revendedor ou distribuidor independente, representante empregado ou por conta própria, franqueado ou similar.

Produtos: Incluem bens e serviços, tangíveis ou intangíveis.

Recrutamento: Qualquer atividade conduzida com o objetivo de convencer uma pessoa a se tornar vendedor direto.

Administradores do Código: Pessoas ou organismos independentes nomeados pelas associações nacionais para monitorar as empresas associadas no respeito aos Códigos de Conduta, para resolver as reclamações de consumidores, vendedores diretos e pendências com empresas de venda direta.

1.3 Associações

A Domus se compromete a adotar o presente Código como condição de e permanência como membro da **WFDSA**.

1.4 Empresas

Cada associada se compromete a aceitar o Código, como condição de admissão e permanência como membro da Domus.

1.5 Vendedores Diretos

Vendedores diretos não são vinculados ao Código diretamente, mas devem ser compelidos pelas empresas com quem se relacionam a aderir a ele ou às normas de conduta que vão ao encontro de seus padrões, como condição de participarem do sistema de distribuição das empresas.

1.6 Auto-regulamentação

Este Código de Conduta é uma medida de auto-regulamentação da indústria de venda direta. Não é uma lei, e suas obrigações implicam em um nível de comportamento ético que excede às solicitações legais. A sua não observância não gera responsabilidade civil ou jurídica. Ao ser encerrada a participação de uma empresa na Domus, a empresa não estará mais comprometida a se reger por este Código, todavia as disposições permanecerão aplicáveis para os eventos ou transações ocorridos durante o período em que a empresa permaneceu como membro da Domus.

1.7 A lei

Assume-se que empresas e vendedores diretos devem normalmente cumprir os requisitos legais e, portanto, este Código não repetirá todas as obrigações legais normais.

1.8 Padrões

O Código estabelece padrões de comportamento ético para as empresas e para os vendedores diretos. A Domus é livre para fazer alterações, desde que preserve a essência do Código. Recomenda-se que o Código seja divulgado pelo sistema.

2. Conduta diante do vendedor direto

2.1 Concordância dos vendedores diretos

As empresas devem exigir, como requisito essencial de seus vendedores diretos - como condição para participarem de seu sistema de distribuição - que cumpram este Código, ou regras de conduta que obedeçam a seus padrões.

2.2 Recrutamento

As empresas e os vendedores diretos não devem usar práticas enganosas, dúbias ou injustas em relação ao recrutamento.

2.3 Informações Negociais

As empresas devem dar a seus vendedores diretos, assim como a seus potenciais vendedores diretos, as informações relativas a seus clientes e obrigações verdadeiras e completas. As empresas não devem fazer à recrutas em potencial quaisquer afirmações que não possam ser verificadas ou promessas que não possam ser cumpridas. As empresas não devem apresentar vantagens acerca da oportunidade de venda a qualquer recruta em potencial de maneira falsa ou enganosa.

2.4 Alegações sobre ganhos

Empresas e vendedores diretos não devem exagerar nas alegações sobre vendas ou ganhos em potencial dos vendedores diretos. Qualquer apresentação sobre ganhos ou vendas deve ser baseada em fatos documentados.

2.5 Relacionamento

Empresas devem fornecer aos vendedores diretos uma concordância assinada pela empresa e pelo vendedor direto, contendo os elementos essenciais sobre o seu relacionamento comercial. As empresas informarão a seus vendedores diretos sobre suas obrigações legais, inclusive licenças, registros e impostos.

2.6 Honorários

Empresas e vendedores diretos não devem pedir a outros vendedores diretos que assumam obrigações financeiras fora do razoável, exclusivamente relacionadas com o direito de participar do negócio, ainda que denominadas como taxas de entrada, taxas de treinamento, taxas de franquias ou outras.

2.7 Término do relacionamento

Por ocasião do término do relacionamento com o vendedor direto, as empresas aceitarão devolução de mercadorias não vendidas, porém vendáveis, acompanhadas da devida documentação.

2.8 Estoque

As empresas não solicitarão nem encorajarão os vendedores diretos a comprar produtos em quantidade fora do razoável, para manter em estoque. Deve-se levar em consideração, ao se determinar o que seja razoável para estoque de produto, o seguinte: a relação entre o estoque e a expectativa de vendas, a natureza da concorrência do produto no mercado e a política da empresa em relação à recompra de produtos e ao reembolso.

2.9 Lucros e Extratos

As empresas, quando o sistema de venda por ela adotado assim o requerer, fornecerão aos vendedores diretos extratos das contas dos lucros, bônus e descontos comerciais. Todos os valores devidos deverão ser pagos sem atrasos e sem retenções injustificáveis.

2.10 Educação e treinamento

As empresas providenciarão programas de educação e treinamento aos vendedores diretos, de modo a prepará-los para que atuem de acordo com seus padrões éticos. Isto poderá ser feito através de sessões de treinamento, de manuais ou guias escritos ou de audiovisuais.

3. Conduta entre empresas

3.1 Princípio

As empresas associadas à Domus são solicitadas a se conduzirem lealmente com respeito às demais associadas

3.2 Atração

Empresas e vendedores diretos não devem desenvolver ações de atração de vendedores diretos de outras empresas.

3.3 Denegrimto

Empresas não denegrirão nem permitirão a seus vendedores diretos que denigram produtos, vendas ou planos mercadológicos ou qualquer característica de outra empresa.

4. Cumprimento do código

4.1 Responsabilidades das empresas

A responsabilidade primária na observância deste Código é das próprias empresas. No caso de infração ao Código, as empresas devem fazer todo o possível para satisfazer o reclamante.

4.2 Responsabilidade da Domus

A Domus deve providenciar uma pessoa responsável pelo manuseio das reclamações. Esta pessoa deve fazer o melhor possível para satisfazer as reclamações dos consumidores.

4.3 Administrador do Código

A Domus deve nomear uma pessoa ou organismo independente para ser o Administrador do Código. O Administrador deverá monitorar as empresas na observância do Código e tomar as medidas apropriadas. O Administrador do Código deverá resolver quaisquer reclamações pendentes, baseado na infração deste Código.

4.4 Ações

As ações a serem tomadas pelo Administrador do Código contra uma empresa, com respeito a reclamações que infrinjam o Código, devem incluir: término do contrato ou da relação com a empresa, reembolso de pagamentos, divulgação da advertência à empresa ou aos vendedores diretos, além de outras medidas apropriadas. As ações e sanções devem ser publicadas.

4.5 Atendimento a reclamações

Empresas, Domus e Administrador do Código devem estabelecer procedimentos para gerenciar as reclamações, devem assegurar que as reclamações sejam confirmadas rapidamente e que as decisões sejam tomadas dentro de um tempo razoável.

4.6 Reclamações de empresas

Reclamações de uma empresa associada contra outra, devem ser resolvidas pelo Administrador do Código ou por um árbitro independente. A Domus poderá definir seus próprios procedimentos em relação a este item.

4.7 Publicação

A Domus deve publicar o Código e torná-lo o mais conhecido possível. Cópias devem ser distribuídas gratuitamente.

Diante dos consumidores

1. Geral

1.1 Objetivo

O **Código de Conduta de Venda Direta Diante dos Consumidores** (doravante referido como Código), é publicado pela Domus, de acordo com o modelo proposto pela World Federation of Direct Selling Associations (**WFDSA**) para os seus membros, as Associações Nacionais de Venda Direta. Tem a ver com as relações entre empresas de Venda Direta e Vendedores Diretos, por um lado, e consumidores, pelo outro. O Código destina-se: à satisfação e proteção dos consumidores, à promoção de concorrência leal dentro do regime da livre iniciativa, à melhoria da imagem pública da Venda Direta.

1.2 Glossário de Termos

Para os objetivos deste Código, os termos usados têm os seguintes significados:

Venda Direta: A comercialização de bens e serviços de consumo diretamente aos consumidores em suas residências ou de outros, em seus locais de trabalho ou outros locais fora de lojas, usualmente através de explicações ou demonstrações dos bens ou serviços por um Vendedor(a) Direto(a).

Domus: é a associação nacional de empresas de venda direta, representando os interesses da indústria de venda direta no Brasil.

Empresas de Venda Direta: são entidades de negócios que utilizam uma organização para a comercialização de produtos, associada à sua marca registrada ou marcas de serviços ou outros símbolos de identificação, e que são afiliadas a uma associação nacional de venda direta.

Vendedor Direto: É uma pessoa que participa do sistema de distribuição de uma empresa de venda direta. Pode ser agente comercial independente, contratado por empreitada, revendedor e distribuidor independente, representante empregado ou por conta própria, franqueado ou similar.

Produtos: Incluem bens e serviços, tangíveis ou intangíveis.

Vender: Inclui contatar potenciais consumidores, fazer apresentação e demonstração de produtos, tirar pedidos, fazer entregas e cobrar.

Reunião com clientes (Party Selling): Venda através de explicação e demonstração de produtos a potenciais consumidores por um vendedor direto, usualmente, na casa de um anfitrião que convida outras pessoas para esse fim.

Formulários de Pedidos: Inclui formulários de pedidos, recibos e contratos, impressos ou escritos.

Recrutamento: Qualquer atividade conduzida com o objetivo de convencer uma pessoa a se tornar um vendedor direto.

Administradores do Código: Pessoas ou organismos independentes nomeados pelas associações nacionais para monitorar as empresas associadas no respeito aos Códigos de Conduta e para resolver as reclamações dos consumidores, vendedores diretos e pendências com empresas de venda direta.

1.3 Empresas

Cada empresa associada se compromete a adotar o Código, como condição de admissão e permanência como membro da Domus.

1.4 Vendedores Diretos

Vendedores diretos não são vinculados ao Código diretamente, mas devem ser compelidos pelas empresas com quem se relacionam a aderir a ele ou às normas de conduta que vão ao encontro de seus padrões, como condição de participarem do sistema de distribuição das empresas.

1.5 Auto-regulamentação

Este Código é uma medida de auto-regulamentação da indústria da venda direta. Não é uma lei, e suas obrigações implicam em um nível de comportamento ético que excede às solicitações legais. A sua não observância não gera responsabilidade civil ou jurídica. Ao ser encerrada a participação de uma empresa na Domus, a empresa não estará mais comprometida a se reger por este Código, todavia as disposições permanecerão aplicáveis para os eventos e transações ocorridos durante o período em que a empresa permaneceu como membro da Domus.

1.6 A lei

Assume-se que empresas e vendedores diretos devem naturalmente cumprir os requisitos das leis e, portanto, este Código não repetirá todas as obrigações legais normais.

2. Conduta diante do consumidor

2.1 Práticas Proibidas

O vendedores diretos não devem utilizar práticas enganosas, desleais ou fraudulentas.

2.2 Identificação

A partir do início da apresentação de vendas, os vendedores diretos devem, mesmo sem serem solicitados, identificar-se diante do consumidor em potencial, identificando também sua empresa, seus produtos e o objetivo de sua abordagem. Em reuniões com clientes, os vendedores diretos devem deixar claro o motivo da ocasião perante o anfitrião e os participantes.

2.3 Explicação e Demonstração

A explicação e demonstração do produto oferecido deve ser precisa e completa, em particular no que se refere a preço e, se aplicáveis, preços a prazo, termos de pagamento, período válido para devolução, termos de garantia e assistência após a venda e a entrega.

2.4 Respostas a perguntas

Vendedores diretos devem dar respostas precisas e claras a todas as perguntas dos consumidores no que se refere ao produto e às condições de venda.

2.5 Formulário de Pedidos

Um pedido por escrito deve ser entregue ao cliente na hora da venda, onde deverão estar identificados a empresa e vendedor direto, contendo o nome completo, endereço permanente e número de telefone da empresa ou do vendedor direto e as condições comerciais da venda. Todos os termos devem estar claramente legíveis.

2.6 Promessas verbais

Os vendedores diretos só podem fazer promessas verbais relativas aos produtos que tenham sido autorizadas pela empresa.

2.7 Prazos de validade para devolução de mercadorias

Empresas e vendedores diretos deverão certificar-se de que os pedidos contêm - seja legalmente necessário ou não - cláusula que permita ao consumidor desistir do pedido dentro de um certo prazo e de obter o reembolso de qualquer pagamento ou troca dos produtos. Empresas e vendedores diretos que ofereçam direito de devolução incondicional, devem fazê-lo por escrito.

2.8 Garantia e serviço após a venda

Termos de garantia, detalhes e limitações de serviço após a venda, nome e endereço da entidade que garante, duração da garantia e das ações corretivas à escolha do comprador, devem ser claramente especificadas no formulário do pedido e nos demais impressos que o acompanhem.

2.9 Impressos

Literatura promocional, anúncios ou peças de mala direta não devem conter quaisquer descrições de produtos, assertivas, características ou ilustrações que sejam enganosas ou de interpretação dúbia, e devem conter o nome completo e endereço da empresa ou do vendedor direto.

2.10 Testemunhos

Empresas e vendedores diretos não podem divulgar testemunhos ou endossos que não tenham sido autorizados, não verdadeiros, obsoletos ou de outro modo não mais aplicáveis, não relacionados com o que está sendo oferecido ou, de qualquer forma, passíveis de dar uma idéia errônea ao consumidor.

2.11 Comparação e denegrimento

Empresas e vendedores diretos devem evitar o uso de comparações que possam vir a dar impressão diferente da realidade ou que sejam incompatíveis com as regras da concorrência leal. Pontos de comparação não devem ser selecionados de maneira desleal e devem ser baseados em fatos que possam vir a ser comprovados. Empresas e vendedores diretos não devem denegrir outras firmas ou produtos diretamente ou por alusão. Empresas e vendedores diretos não devem buscar vantagens sobre o prestígio de marcas associado ao nome ou símbolos de outras empresas e produtos.

2.12 Respeito à privacidade

Contatos pessoais ou telefônicos devem ser feitos de forma razoável e em horários adequados, de modo a evitar intrusão na vida particular das pessoas. Um vendedor direto deve interromper imediatamente uma demonstração ou apresentação de vendas no momento em que essa interrupção seja solicitada pelo consumidor.

2.13 Decência e respeito

Vendedores diretos não devem abusar da confiança de consumidores individuais. Devem respeitar a falta de experiência comercial de certos consumidores e não devem explorar a falta de argumentação, pouco conhecimento de linguagem ou a fragilidade de idosos e doentes.

2.14 Indicações

Empresas e vendedores diretos não devem induzir consumidores a comprar bens e serviços com base em descontos no preço ou outras vantagens, para obterem indicações de outros potenciais consumidores, se tais descontos ou vantagens não puderem ser evidenciados.

2.15 Entrega

Empresas e vendedores diretos devem assegurar que o pedido do cliente seja atendido corretamente, completamente e no prazo previsto.

3. Cumprimento do código

3.1 Responsabilidades das Empresas

A responsabilidade primária na observância deste Código é das próprias empresas. No caso de quebra do Código, as empresas devem fazer todo o possível para satisfazer o reclamante.

3.2 Administrador do Código

A Domus deve nomear uma pessoa ou um organismo independente para ser o Administrador do Código. O Administrador do Código deve monitorar as empresas quanto à observância do Código e tomar as medidas apropriadas. O Administrador do Código deverá solucionar quaisquer reclamações não resolvidas, baseado na quebra deste Código.

3.3 Ações

As empresas, a Domus ou o Administrador do Código devem estabelecer ações que incluam: cancelamento de pedidos, devolução de mercadorias, reembolso de pagamentos ou outras ações pertinentes, incluindo advertência, cancelamento ou fim do contrato do vendedor direto e de qualquer relação sua com a empresa, advertência às empresas, exclusão de empresas como membros da Domus. A Domus deve divulgar estas ações e sanções.

3.4 Atendimento a reclamações

As empresas, a Domus, assim como o Administrador do Código devem estabelecer procedimentos para atender as reclamações e garantir que o recebimento das mesmas seja confirmado em curto espaço de tempo. O atendimento deve ser feito dentro de um prazo razoável e sem nenhum custo ao consumidor.

3.5 Publicação

A Domus deve publicar este Código e torná-lo o mais conhecido possível. Cópias devem ser distribuídas gratuitamente.

Fonte: DOMUS, 1999 (texto C) – www.domus.org.br

ANEXO 7 – O Dilema da Comunicação

O Dilema da Comunicação

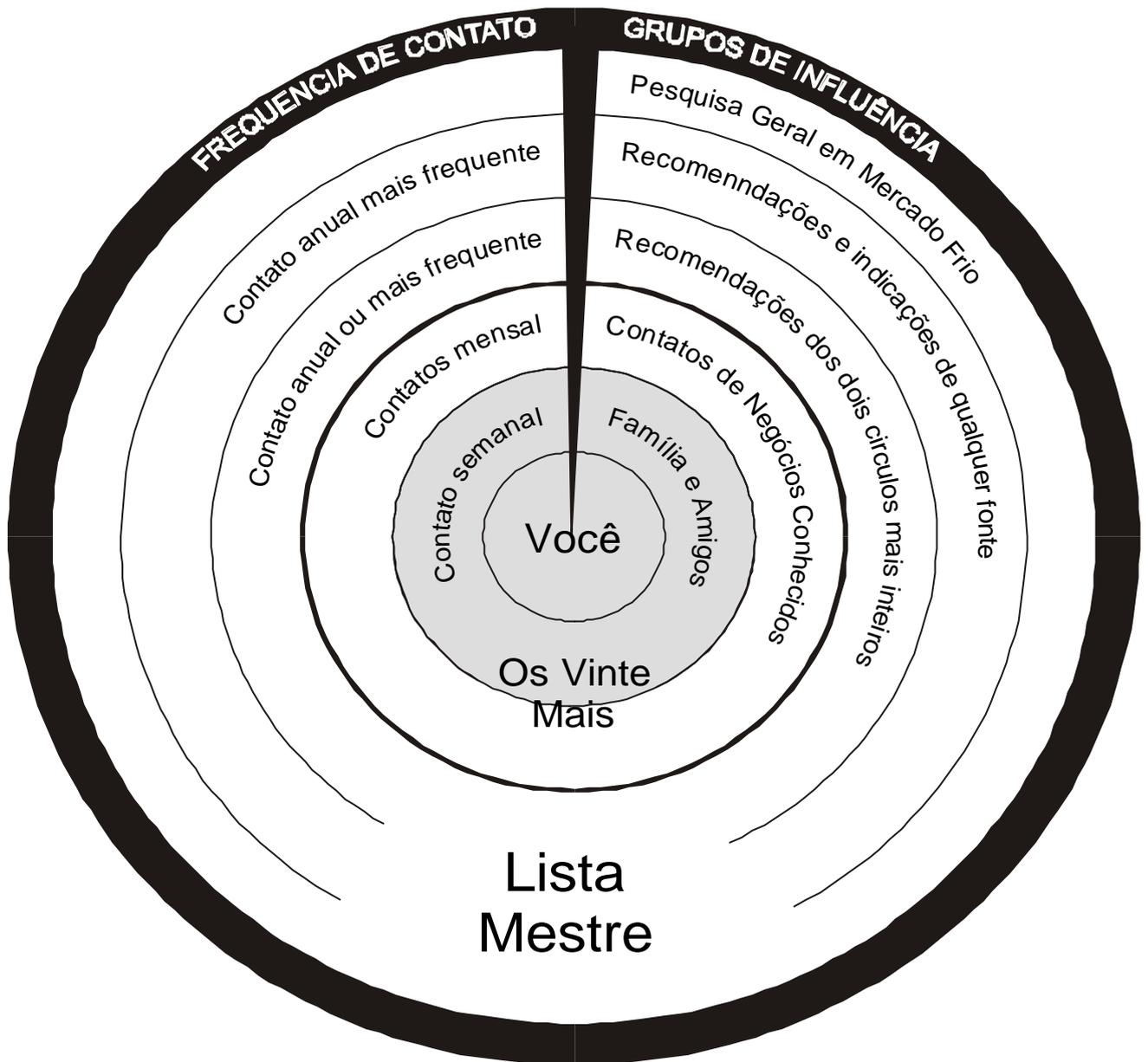
A abordagem da venda direta



Integrar a comunicação com o canal
e deste com os consumidores
Comunicar os produtos, a atividade e a própria empresa

Ação de suporte

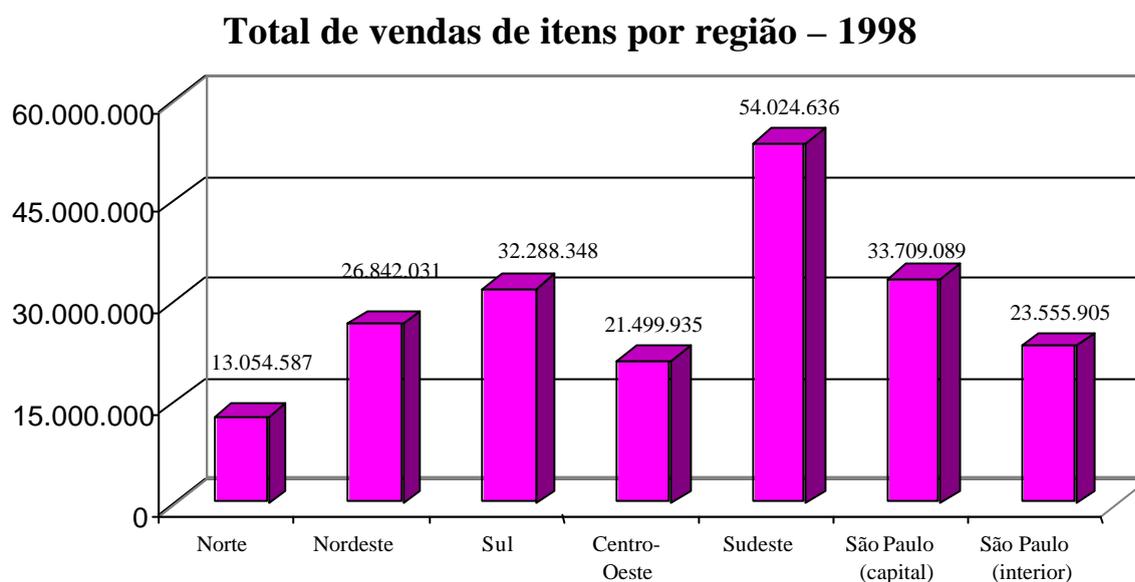
Comunicação direta empresa/consumidor

ANEXO 8**Círculo de Influência de Contato***Grupos que Você Influencia*

Fonte: Nu Skin International, Inc., módulo dois de treinamento, 1998.

ANEXO 9-A

VENDAS EM ITENS POR REGIÃO



Ressalva: No 1º e 2º trimestres de 98 apenas 9 empresas informaram, enquanto que no 3º e 4º trimestres de 98, 10 empresas.

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 21)

Representatividade das vendas de itens por região

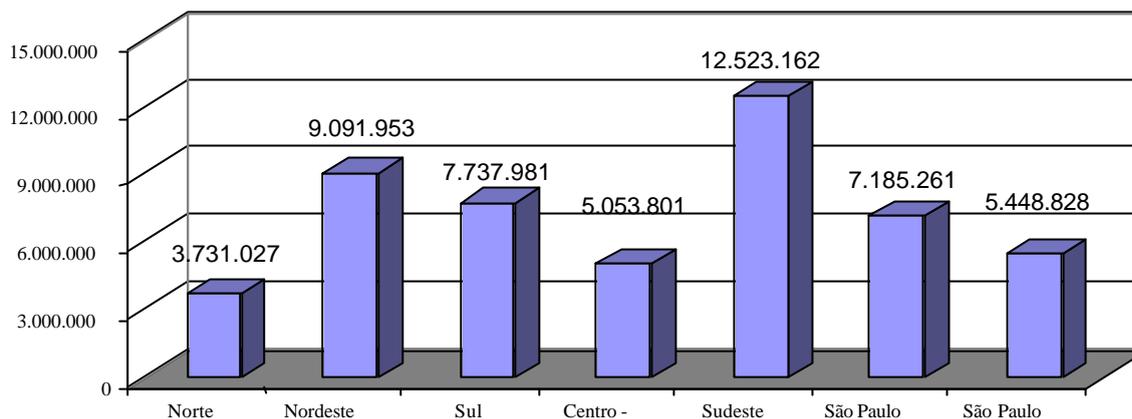
REGIÃO	Total 98	1o tri/99	2o tri/99
Norte	6,37%	7,35%	7,91%
Nordeste	13,10%	17,91%	21,00%
Sul	15,75%	15,24%	15,69%
Centro-Oeste	10,49%	9,95%	7,36%
Sudeste	26,36%	24,67%	20,60%
São Paulo (capital)	16,45%	14,15%	13,89%
São Paulo (interior)	11,49%	10,73%	13,54%

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 21)

ANEXO 9- B

VENDAS EM ITENS POR REGIÃO

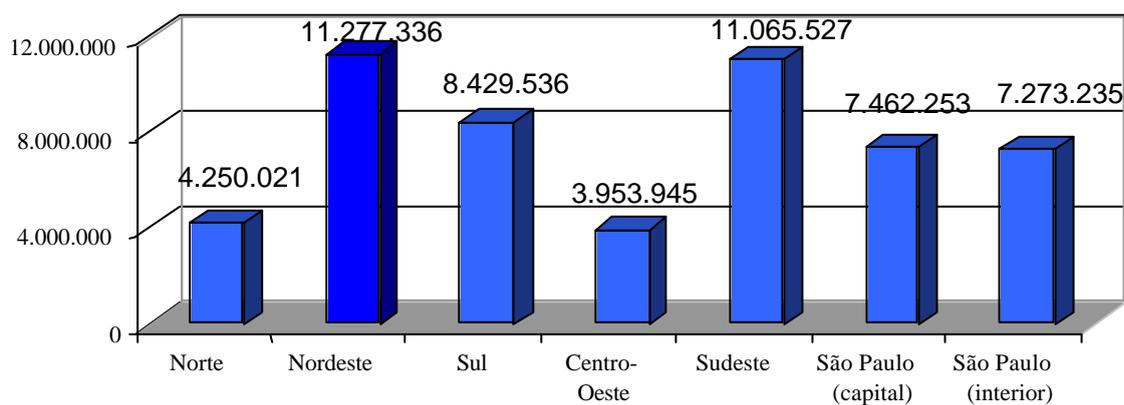
Vendas em itens por região – 1º trimestre/99



Ressalva: apenas 10 empresas informaram

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 21)

Vendas em itens por região – 2º trimestre / 99



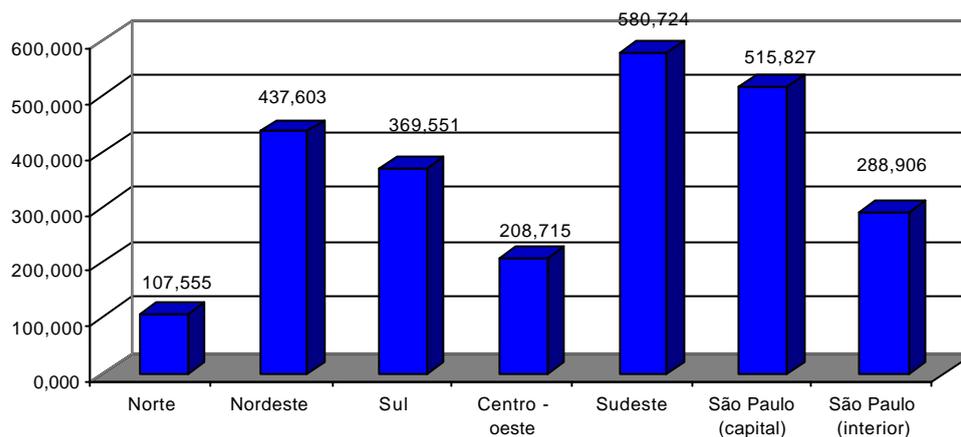
Ressalva: apenas 10 empresas participaram

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 22)

ANEXO 10- A

REPRESENTANTES CADASTRADOS E ATIVOS POR REGIÃO

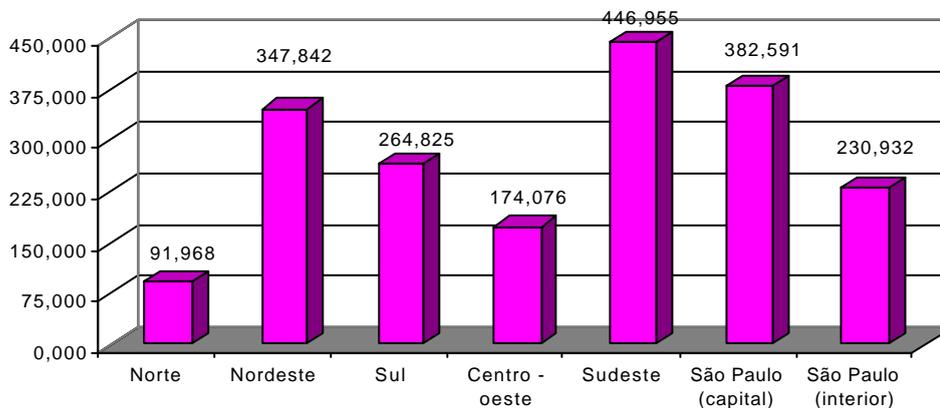
Total dos representantes cadastrados por região em 1998



Ressalva: no 1º e 2º trim de 98, apenas 7 empresas participaram; enquanto que no 3º e 4º trim, apenas 8 empresas.

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 25)

Total dos representantes ativos por região em 1998



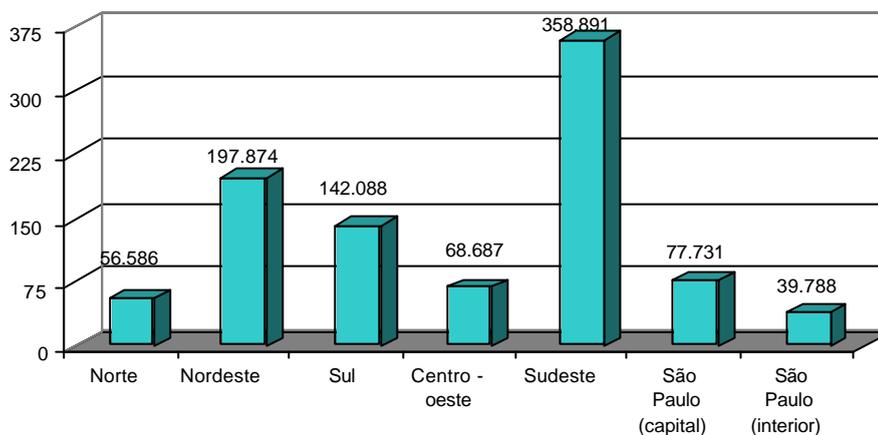
Ressalva: no 1º e 2º trim de 98, apenas 7 empresas participaram; enquanto que no 3º e 4º trim, apenas 8 empresas.

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 25)

ANEXO 10 - B

REPRESENTANTES CADASTRADOS E ATIVOS POR REGIÃO

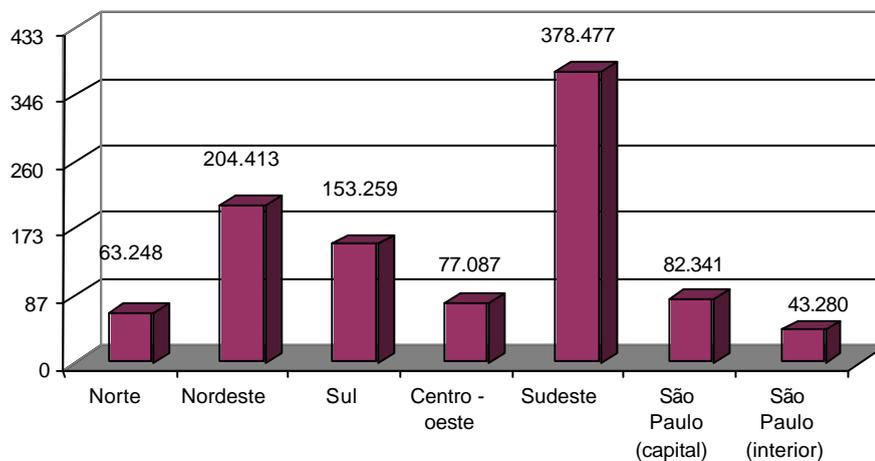
Representantes ativos por região no 1º trimestre de 99



Ressalva: no 1º e 2º trim de 99, apenas 8 empresas participaram

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 26)

Representantes ativos por região no 2º trimestre de 99



Ressalva: no 1º e 2º trim de 99, apenas 8 empresas informaram.

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 26)

ANEXO 10 - C**REPRESENTANTES CADASTRADOS E ATIVOS POR REGIÃO****Representatividade dos representantes ativos por região**

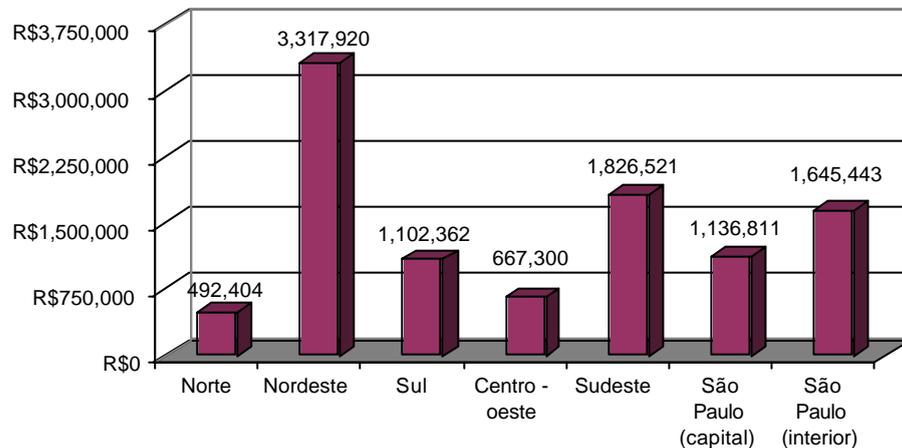
REGIÃO	Total 98	1o tri/99	2o tri/99
Norte	4,74%	6,01%	6,31%
Nordeste	17,94%	21,01%	20,40%
Sul	13,66%	15,09%	15,29%
Centro-Oeste	8,98%	7,29%	7,69%
Sudeste	23,05%	38,11%	37,77%
São Paulo (capital)	19,73%	8,25%	8,22%
São Paulo (interior)	11,91%	4,23%	4,32%

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 27)

ANEXO 11 - A

PRÊMIOS PAGOS AOS REPRESENTANTES

Total dos prêmios pagos aos representantes por região em 1998



Ressalva: apenas 2 empresas informaram

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 27)

Representatividade dos prêmios pagos aos representantes ativos por região

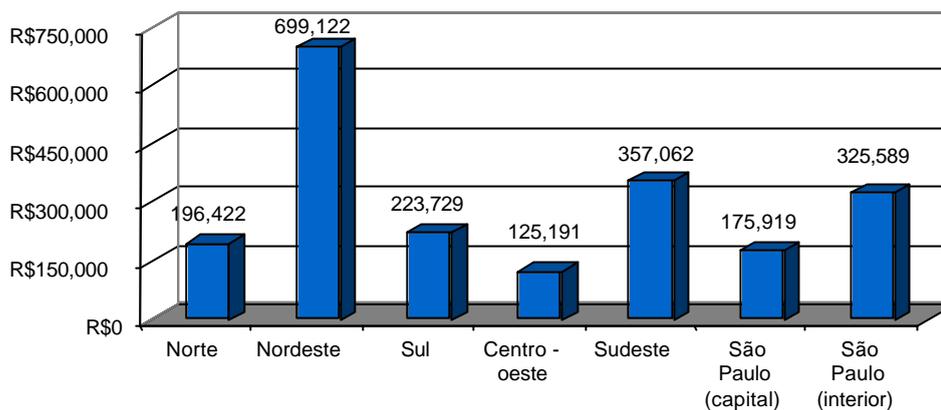
REGIÃO	Total 98	1o tri/99	2o tri/99
Norte	4,83%	9,34%	10,45%
Nordeste	32,56%	33,24%	34,24%
Sul	10,82%	10,64%	12,40%
Centro-Oeste	6,55%	5,95%	7,38%
Sudeste	17,93%	16,98%	14,71%
São Paulo (capital)	11,16%	8,37%	7,18%
São Paulo (interior)	16,15%	15,48%	13,63%

Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 27)

ANEXO 11 - B

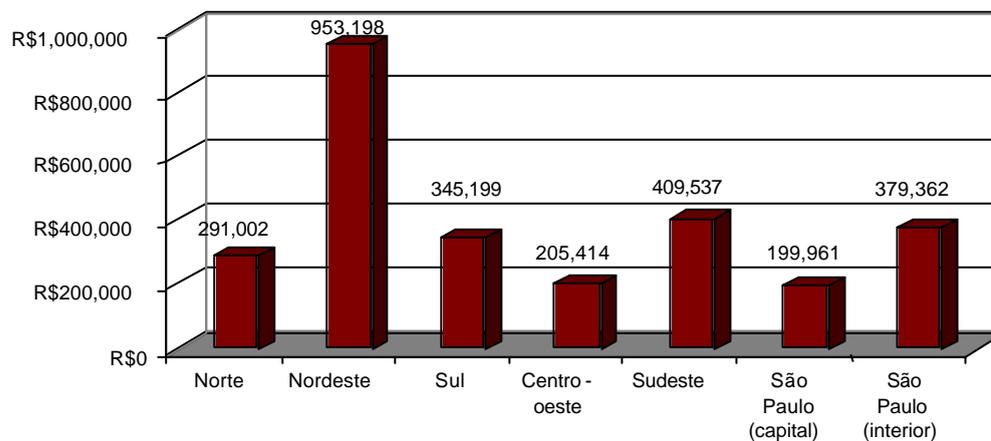
PRÊMIOS PAGOS AOS REPRESENTANTES

Prêmios pagos aos representantes por região no 1º trimestre de 99



Ressalva: apenas 2 empresas participaram
Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 28)

Prêmios pagos aos representantes por região no 2º trimestre de 99



Ressalva: apenas 2 empresas participaram
Fonte: DOMUS – texto E – (Pesquisa KPMG, 1999, p. 28)

ANEXO 12

Os 10 mais-Membros-USDSA Vendas - 1997

Empresa	MLM	Países
1 Amway	X	80+
2 Avon		131
3 Mary Kay		26
4 Excel	X	1
5 Tupperware		101
6 Herbalife	X	37
7 Forever	X	44
8 Nu Skin	X	24
9 Shaklee	X	9
10 Longaberger	X	1

Fonte: Adaptado de DOMUS – texto B, 1998 - (CD-ROOM)

ANEXO 13

QUESTIONÁRIO EMPRESAS

(1) Informações Gerais:

- Nome da Empresa / Razão Social:
- Nome do entrevistado:
- Endereço:
- Data de abertura:
- Período de atuação no Brasil (empresas estrangeiras e nacional):
- Faturamento anual da Empresa:
- Mercados onde atua:
- Volume de vendas:

(2) Estrutura Comercial da Empresa:

- Subsidiárias:
- Gerente Geral no Brasil:
- Regiões de maior atuação no Brasil:
- Total de funcionários:
- Total de distribuidores (ativos e inativos):
- Natureza do produto:
- Investimento inicial dos distribuidores:
- Média de novos produtos lançados por ano:
- Plano de remuneração:

(3) Questões:

- 1 -Qual a Missão da Empresa?
- 2 -Quantas patentes a Empresa detém?
- 3 -Qual é a imagem institucional da Empresa ?
- 4 -Qual é o elemento mais importante do Marketing de Rede?
- 5 -Cite pelo menos 10 princípios básicos de sucesso do Marketing de Rede.
- 6 -Quais as causas que determinam o sucesso ou fracasso das pessoas no Marketing de Rede ?
- 7 -Como a Empresa define o Marketing de Rede?
- 8 -Quais as principais características do sistema de Marketing de Rede e o que o diferencia de outros sistemas?
- 9 -É comum distribuidores trabalharem para mais de uma empresa? E por que fazem isso?
- 10-Quais os valores e crenças legados aos distribuidores?
- 11-O que é ilegal no Marketing de Rede?
- 12-A empresa é filiada à Domus e se preocupa em adotar as normas?
- 13-Quais as normas e princípios de conduta regidos pela Empresa?
- 14-Quais são os direitos, deveres e responsabilidades de um distribuidor no sistema de Marketing de Rede?
- 15-Qual é o suporte legal que a empresa oferece ao distribuidor?
- 16-O que o candidato a distribuidor deve primeiramente analisar na busca da empresa que se adapta a suas características?
- 17-Qual a média de desistência dos distribuidores e quando isso ocorre?

- 18-De que forma a Empresa se mantém atualizada em relação as últimas novidades e tendências da indústria?
- 19-Por alguma razão a Empresa enfrentou problemas quanto a sua atuação?
- 20-Qual a verdadeira razão dos seminários e convenções realizadas pelas empresas de Marketing de Rede?
- 21-Por quais razões os esquemas tradicionais de propaganda não se aplicam às Empresas de Marketing de Rede?
- 22-Quais os veículos publicitários utilizados pela Empresa e quando se justifica o uso destes?
- 23-De que forma a Empresa divulga a credibilidade de seu sistema?
- 24-Cite as 5 principais razões pelas quais as pessoas se tornam distribuidores no Marketing de Rede?
- 25-Qual o principal fator que estimula o ingresso de novos distribuidores no Brasil?
- 26-Sendo a cultura das empresas de Marketing de rede centrada no respeito e defesa da família, qual a explicação lógica disso?
- 27-A Empresa terceiriza sua produção?
- 28-De que forma a Empresa garante a qualidade de seu produto?
- 29-Quais as qualidades de um bom distribuidor?
- 30-A Empresa oferece treinamento complementar em informações sobre os produtos e técnicas de vendas?
- 31-De que forma a Empresa distribui os produtos nos diferentes mercados em que atua? E como é feita essa distribuição no Brasil?
- 32-Há alguma distinção na remuneração dos distribuidores em relação a outros mercados em que a Empresa atua? De que forma a Empresa avalia seu desempenho junto aos seus Distribuidores?
- 33-Como a Empresa avalia seu desempenho junto ao mercado consumidor?
- 34-Quais os princípios e valores que a Empresa enfatiza em seu relacionamento com os distribuidores?
- 35-A Empresa possui algum programa de incentivo aos distribuidores?
- 36-A Empresa possui uma base de dados de quantos clientes possui?
- 37-Qual o motivo que levou a Empresa em atuar com o sistema de Marketing de Rede?
- 38-A Empresa possui uma loja virtual possibilitando a compra do consumidor (Brasil e exterior) via Internet?
- 39-Qual o meio de comunicação que a empresa utiliza com o mercado consumidor?
- 40-Quais os fatores determinantes da Empresa em atuar no Brasil e como é este mercado para a Empresa?
- 41-Com quantos anos de atuação a Empresa decidiu ampliar mercado? E a que se deve tal expansão?
- 42-Qual a posição que o Brasil ocupa para a Empresa em relação aos outros países em que a mesma atua?
- 43-Quantos % a Empresa cresceu no Brasil desde o início de sua implantação no país?
- 44-A Empresa realiza análise de Marketing em relação aos seus concorrentes?
- 45-Como a Empresa faz a escolha de nichos de mercado e como a mesma compete nesses mercados em relação aos produtos similares encontrados?

ANEXO 14

QUESTIONÁRIO DISTRIBUIDOR / REVENDEDOR

(1) Informações Gerais:

- Nome:
- Idade:
- Grau de Instrução:
- Profissão:
- Endereço (completo/cidade):
- Telefone:
- E-mail:
- Empresa de atuação:

(1) Questões:

- 1- De que forma se conheceu o sistema de Marketing de Rede e qual foi sua primeira impressão?
- 2- Qual era sua atuação profissional antes de iniciar o trabalho com o sistema de Marketing de Rede (vendas diretas)?
- 3- Sua atuação no sistema é integral ou parcial?
- 4- De que forma você divulga sua atuação como distribuidor de uma empresa de Marketing de Rede (venda direta)?
- 5- O que você mais enfatiza ao convidar novos distribuidores a se cadastrarem em sua “rede”?
- 6- Quais os passos que um distribuidor deve seguir para expandir sua rede?
- 7- Quais os limites (cidades, estados, países) já alcançados na expansão da sua “rede”? Quanto tempo levou para expandir nesses limites?
- 8- Quais as dificuldades encontradas para expandir sua “rede” em outras regiões (mercados)?
- 9- De que forma se controla a atuação dos diversos distribuidores que formam sua rede? E como você comanda seu grupo de negócios em outras regiões?
- 10- O que você considera que seja ilegal na atuação de um distribuidor?
- 11- Você participa de treinamentos oferecidos pela Empresa sobre o sistema e produtos?
- 12- O que o candidato a distribuidor deve primeiramente analisar na busca da empresa que se adapta às suas características?
- 13- Cite as 5 principais razões pelas quais as pessoas se tornam distribuidores (revendedores) no Marketing de Rede?
- 14- Qual a Empresa de maior concorrência nas suas vendas?
- 15- Quais as melhorias que os distribuidores (revendedores) esperam no sistema de Marketing de Rede?
- 16- O sistema está sendo satisfatório conforme sua expectativa?
- 17- Quais as vantagens que o Marketing de Rede lhe trouxe desde o início de sua atuação?
- 18- Quais as dificuldades encontradas desde o início de sua atuação no sistema?
- 19- Quais os motivos que levam as pessoas a terem uma imagem um tanto negativa do sistema e quais as críticas sobre o mesmo vivenciadas por você?

- 20- A Empresa em que você atua como distribuidor (revendedor) é largamente conhecida no mercado? Se não, como você pensa que a Empresa poderia expandir sua divulgação?
- 21- Quais as vantagens, e/ou desvantagens, dos produtos vendidos pela Empresa em que você atua em relação aos produtos similares vendidos no comércio tradicional?
- 22- Que argumentos utiliza na decisão de compra de seu cliente por seus produtos ao invés dos do concorrente?
- 23- Quais os principais fatores de motivação do consumidor na compra de produtos e serviços através do Marketing de Rede (venda direta)?
- 24- Quais as dificuldades enfrentadas na divulgação dos produtos junto aos seus clientes?
- 25- Quais os valores e princípios enfatizados em seu relacionamento com os consumidores?
- 26- Quais as qualidades de um bom distribuidor?
- 27- Qual a média de remuneração que você atinge mensalmente?
- 28- O plano de remuneração oferecida pela Empresa é satisfatório? O que você incluiria à este plano?
- 29- A Empresa possui algum programa de incentivo aos distribuidores? E de que forma a Empresa motiva a performance de seus distribuidores?
- 30- Como você qualifica seu relacionamento com a Empresa? (ótimo, bom ou regular)
- 31- É repassada alguma informação sobre o consumidor à Empresa?

ANEXO 15***QUESTIONÁRIO CONSUMIDOR***

Nome:

Idade:

Grau de instrução:

Profissão:

Endereço (completo):

Telefone contato:

E-mail:

Empresa(s) que adquire os produtos:

- 1- Quais os motivos que o levou a consumir os produtos oferecidos pela Empresa?
- 2- Há quanto tempo adquire os produtos da Empresa?
- 3- Os produtos oferecidos pela Empresa atende às suas necessidades? Por que?
- 4- Quais as vantagens de adquirir tais produtos?
- 5- O que o sistema de venda da Empresa veio a lhe facilitar?
- 6- Considera o atendimento e venda da Empresa personalizado? Por que?
- 7- Quais as formas de compra destes produtos utilizadas anteriormente?
- 8- Tem-se preferência em consumir apenas produtos oferecidos pela Empresa ou diversifica na sua escolha? (quanto ao tipo de sistema de venda)
- 9- Atualmente você se tornaria um distribuidor (revendedor) de produtos desta Empresa? Por que?
- 10- Qual o conhecimento que você possui sobre o sistema de vendas desta Empresa? Você se interessaria em obter maiores informações a respeito do sistema?
- 11- De seu conceito (ótimo, bom ou regular) sobre o sistema de vendas da Empresa?
- 12- Você teve alguma dificuldade de relacionamento ou contato com o distribuidor (revendedor) e/ou Empresa? (se teve, especifique)
- 13- Já adquiriu algum produto da Empresa (ou outra que possua o mesmo sistema de venda) em outra localidade que não seja a de sua residência? De que forma você realizou o contato?
- 14- Você teria alguma crítica sobre a Empresa ou sobre seu sistema de venda?
- 15- Em algum momento se teve problemas quanto ao atendimento e qualidade dos produtos da empresa? Caso tenha tido, de que forma a Empresa ou o distribuidor (revendedor) solucionou este problema?
- 16- De que forma (onde/como) você conheceu os produtos da Empresa?
- 17- De seu conceito (ótimo, bom ou regular) quanto a qualidade dos produtos oferecidos pela Empresa. Por que?
- 18- Que comparação você faria entre a Empresa em relação as empresas tradicionais? (assinale a resposta considerando a Empresa)

Produto	() melhor	() idêntico	() insatisfatório
Sistema de Venda	() melhor	() idêntico	() insatisfatório
Atendimento	() melhor	() idêntico	() insatisfatório
Preço	() melhor	() idêntico	() insatisfatório

- 19- Quais os principais fatores que o influenciaram a realizar outras compras, ou mante-las, com a Empresa?
- 20- Você faria alguma sugestão à Empresa? Em que exatamente?
- 21- Você já teve ou se interessou por algum contato diretamente com a Empresa, além do que possui com o distribuidor (revendedor)?
- 22- O distribuidor (revendedor) lhe mantém informado sobre o lançamento de novos produtos?
- 23- Como você qualifica o atendimento do distribuidor da Empresa? (ótimo, bom ou regular)
- 24- Como você qualifica o preço dos produtos da Empresa? (adequado, razoável, caro)
- 25- Qual a sua média mensal de compra dos produtos da Empresa?

ANEXO 16

QUESTIONÁRIO *DOMUS* - Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

1. Qual o volume de venda das empresas de Marketing de Rede nos últimos anos? (Brasil)

	<u>1998**</u>	<u>1999*</u>
Volume de vendas em US\$ MM “	3.549,2	2.682,8
Volume de vendas em R\$ MM	4.112,5	4.719,4
Volume físico de vendas em unidades MM	602.938	753.509

* valor do dólar utilizado US\$1 = R\$ 1,79

** valor do dólar utilizado US\$1 = R\$ 1,21

“ M – milhares de milhões = bilhões

2. Quais as empresas filiadas a Domus? As mesmas se preocupam em adotar as normas e condutas do sistema de Marketing de Rede* ?

- ✓ AMWAY*
- ✓ AVON
- ✓ CONTÉM 1G
- ✓ DE MILLUS
- ✓ HERBALIFE*
- ✓ HERMES
- ✓ MARY KAY *
- ✓ NATURA
- ✓ NATURE'S SUNSHINE*
- ✓ NU SKIN
- ✓ PIERRE ALEXANDER*
- ✓ STANLEY HOME
- ✓ TUPPERWARE

Sim, todas as empresas Associadas seguem os Códigos de Conduta publicados pela Domus, de acordo com o modelo proposto pela WFDSA para seus membros, as Associações Nacionais de Vendas Diretas.

3. Quais as regiões no Brasil de maior atuação do Marketing de Rede?

Região Sudeste e Sul.

4. Qual a totalização de distribuidores de Marketing de Rede no Brasil?

	<u>1998</u>	<u>1999</u>
Força de vendas (distribuidores ativos):	1.059.728	1.165.629

5. Quais os produtos e serviços oferecidos pelas empresas de Marketing de Rede no Brasil?

Cosméticos, suplementos alimentares, cuidados para o lar, cuidados pessoais, serviços....

6. O que seria necessário para uma empresa tradicional começar a atuar como uma empresa de Marketing de Rede?

Seria preciso mudar a Visão e a Missão da empresa, e essa mudança precisaria necessariamente estar refletida na sua estrutura organizacional, pois o seu foco do negócio estaria sendo drasticamente alterado.

7. De que forma se deu a expansão do Marketing de Rede no Brasil?

O Marketing de Rede no Brasil é praticado desde a década de 80 por empresas locais e não atingiu números expressivos. A partir de 1991, com a chegada da Amway, líder mundial no segmento, deu-se a expansão bastante forte do Marketing de Rede no Brasil.

8. Qual o elemento mais importante do marketing de Rede?

Não há um elemento mais importante. Existe um conjunto de princípios, todos de muita importância, que formam o quadro adequado para a obtenção de sucesso no marketing de Rede.

É importante ressaltar que o marketing de rede é uma das formas de compensação do sistema de distribuição conhecido como Venda Direta.

Os elementos de fundamental importância no Marketing de Rede são:

- ✓ Produtos e serviços de alta qualidade;
- ✓ Produtos e serviços com potencial de consumo – utilidade cotidiana;
- ✓ Pequeno investimento inicial para entrar no negócio, com possibilidade de recuperação em caso de mudança de idéia;
- ✓ Controle ético sobre os participantes da rede;
- ✓ Oferta de treinamento para os distribuidores;
- ✓ Proibição de compras desnecessárias (formação de estoques, por exemplo, e regras razoáveis de recompra do produto pela empresa);
- ✓ Não-compensação do recrutamento de novos participantes;
- ✓ Garantia de satisfação ao consumidor.

9. Quais as principais características do sistema de marketing de Rede e o que o diferencia de outros sistemas?

Basicamente: você entra associando-se a uma companhia, passa a adquirir produtos desta companhia a preço de atacado e divulga a idéia a outras pessoas para que façam o mesmo. Os primeiros consumidores/distribuidores são recrutados diretamente pelas companhias e, a partir daí, esses consumidores/distribuidores se encarregam de “recrutar” os seus, os quais também por sua vez vão fazer o mesmo e assim por diante.

A diferença é que o objetivo básico do marketing de rede é gerar uma fonte permanente de renda, através da propagação da rede de consumidores/distribuidores, preferencialmente com produtos de consumo sistemático (uso obrigatório)

10. O que é ilegal no MR ?

Nada é ilegal no Marketing de Rede. O que existe é a confusão com o sistema piramidal que se disfarça em Marketing de Rede. As características que os diferenciam podem ser melhor entendidas lendo os “Positions Papers” da WFDSA. (ver anexo 5)

11. Quais são os direitos, deveres e responsabilidades de um distribuidor no sistema de MR ? (Princípios de Conduta)

Observação: A resposta desta questão foi relacionada conforme o exposto no anexo 6 deste estudo.

12. Quais as normas e princípios de conduta regidos pelas empresas?

Os mesmos descritos no código de conduta (ver anexo 6), com variações para melhor em algumas empresas.

13. O Código de defesa do consumidor é aplicado também ao MR?

Sim, e é integralmente cumprido pelas empresas. Além disso, existe um Código de Conduta diante dos consumidores que também é publicado pela Domus, de acordo com o modelo proposto pela WFDSA.

Este código destina-se: à satisfação dos consumidores, à promoção de concorrência leal dentro do regime da livre iniciativa e à melhoria da imagem pública da Venda Direta.

14. As Empresas de MR comportam-se de forma ética e cumprem os princípios e exigências legais e sociais?

A empresas de Marketing de Rede associadas a Domus comportam-se de forma ética e cumprem os princípios e exigências legais e sociais, sob pena de serem expulsos da Associação se não o fizerem.

15. Quais as críticas divulgadas sobre o marketing de rede?

A principal delas fala em “lavagem cerebral”, que na verdade é somente um processo de imersão gradual nos dogmas da instituição, uma aceitação total de seus valores e princípios de conduta.

16. Qual a diferença entre o MR e os sistemas de Pirâmides?

As características que os diferenciam podem ser melhor entendidas através dos “Positions Papers” da WFDSA. (ver anexo 5)

17. Quais os locais alternativos de vendas dos produtos e serviços oferecidos pelo MR?

Venda direta é a venda “pessoa a pessoa”, algumas empresas têm lojas que se destinam a melhor servir seus distribuidores.

18. Quais as empresas no Brasil que inicialmente operavam apenas pelo sistema de Marketing de Rede (multinível)?

Desconhecemos.

19. Quais as empresas Brasileiras de MR que atuam no Mercado Externo?

Não existe.

20. Como se define uma estratégia de Marketing de Rede?

Marketing de Rede é uma das formas de remuneração do sistema de distribuição conhecida como Venda Direta. O plano de vendas e marketing de cada empresa é que define o sistema de remuneração em nível, não sendo portanto uma estratégia.

21. Por quais razões os esquemas tradicionais de propaganda não se aplicam às empresas de MR?

Os esquemas tradicionais de propaganda se aplicam ao Marketing de Rede como a qualquer outro negócio. Depende unicamente da decisão estratégica da empresa. No entanto, no Marketing de Rede o que conta é o “boca-a-boca”, e a propaganda de boca é a forma mais poderosa de comunicação no mundo dos negócios. As pessoas consideram as mensagens mais dignas de crédito e mais convincentes quando ouvidas diretamente de outras pessoas, principalmente pessoas que respeitam. Num mundo onde o cliente tem tantas opções, uma relação pessoal é uma das únicas formas de manter a sua fidelidade.

22. Qual o panorama e perspectivas do Marketing de Rede no Brasil?

As perspectivas estão diretamente ligadas às perspectivas da economia nacional e às práticas de boa gerência e competitividade no mercado. De toda forma as perspectivas atuais são muito boas dado o tamanho, a importância e sofisticação da economia do país.

As empresas que operam a Venda Direta através desse sistema de remuneração, oferecem produtos de alta qualidade, com um serviço diferenciado ao consumidor.

Como 24% da população brasileira, ou seja, cerca de 40 milhões de pessoas, pertencem às classes A e B, as perspectivas de crescimento são excelentes dada a característica operacional e pessoal das empresas e a capilaridade que lhes permite chegar a qualquer parte do país.

Por motivo da falta de informação ou disponibilidade de dados, as questões abaixo relacionadas foram apresentadas com as seguintes respostas:

- **Quantas empresas de Marketing de Rede atuam no Brasil atualmente? E qual a taxa de crescimento dessas empresas quanto a sua expansão no mercado brasileiro e internacional?**

Não temos como responder isso.

- **Qual a estimativa de crescimento do Marketing de Rede para os próximos anos?**

Não temos essa informação.

- **Qual a posição que o Brasil ocupa (empresas analisadas) em relação aos outros países em que a empresa atua?**

Não dispomos desta informação.

- **Qual a média anual (últimos 5 anos) de consumo no Brasil de produtos e serviços oferecidos pelas empresas de Marketing de Rede?**

Não temos essa informação.

ANEXO 17

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Senhor,

Sendo o Marketing de Rede uma indústria que envolve milhões de pessoas de negócios independentes e empresas importantes crescendo rapidamente em diversos países, o tema Marketing de Rede vem se tornando relevante para os centros acadêmicos e aos pesquisadores de Marketing. O desenvolvimento desse sistema vem conseguindo estabelecer uma posição forte no mercado, consolidando uma imagem de empresas dinâmicas, competitivas e preocupadas com seus clientes.

O sistema de Marketing de Rede também tem se caracterizado pela sua extensa competição global, configurada através de redes, adotando uma estratégia de construção de relações sólidas e duradouras com seus clientes e distribuidores. Devido a esta abordagem estratégica de relacionamento entre o cliente e a empresa, de forma a expandir as fronteiras organizacionais, o tema sobre Marketing de Rede tem sua importância para estudos.

Com as divergências existentes e com uma carência sistematizada de uma melhor compreensão sobre o assunto, pretende-se verificar nesta pesquisa o conhecimento científico à respeito dessa prática mercadológica, sua evolução num contexto geral do Marketing, seu método de distribuição e sua inserção no Brasil. Sendo então, essa pesquisa tem como tema: **“O Sistema de Marketing de Rede: Uma Estratégia de Ação Mercadológica”**.

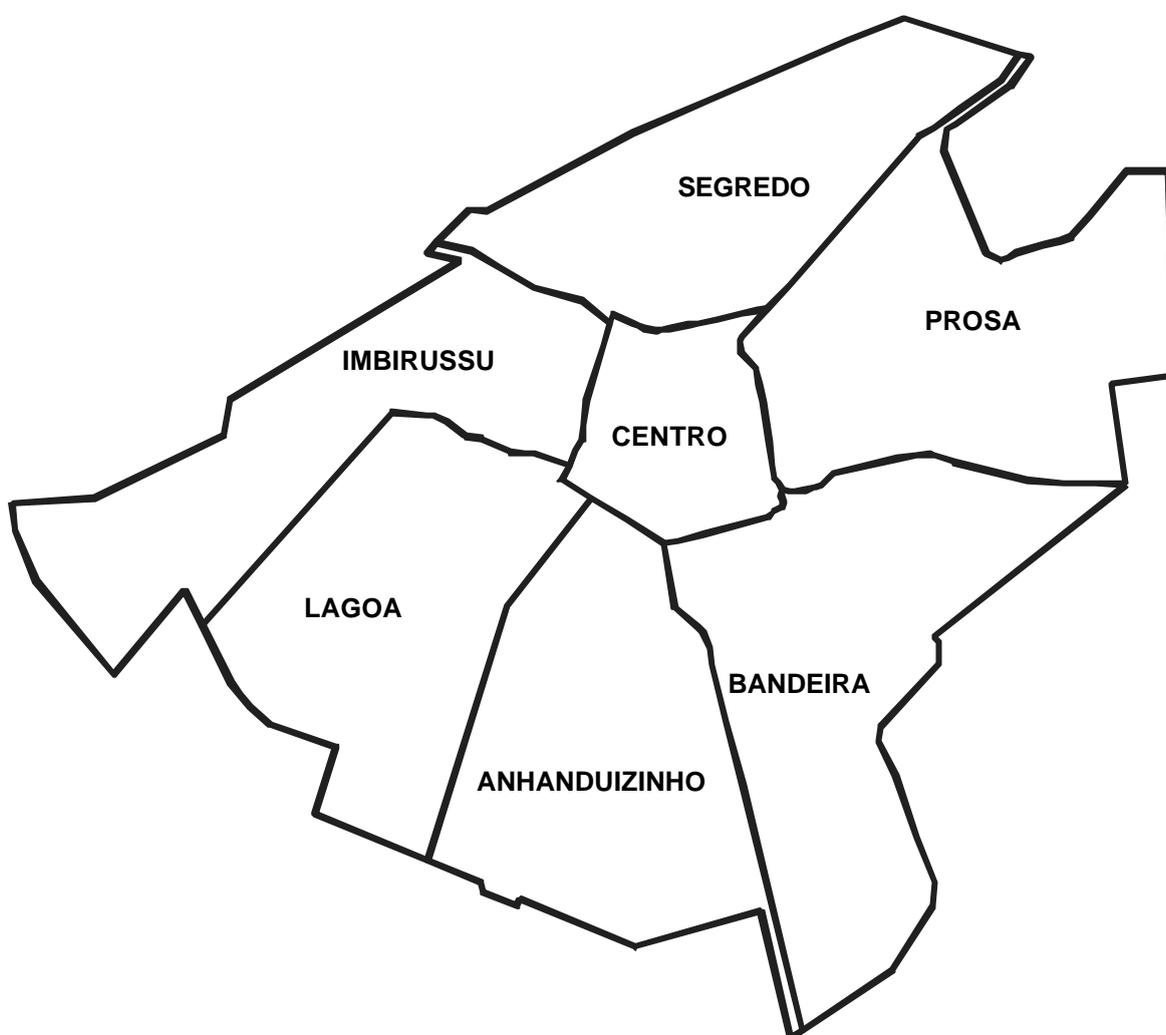
Essa pesquisa, realizada pela Adm. Liliana Alves Costa – pesquisadora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, dar-se-á entre os meses de junho a outubro de 1999. Tendo já iniciado a pesquisa de fundamentação teórica e defendido projeto de dissertação, inicia-se atualmente a pesquisa junto às empresas selecionadas, de forma a concluir em dezembro deste ano. A sua colaboração será essencial para o êxito do trabalho, podendo vir a ser solicitado no sentido de:

- Responder questionário formulado pela pesquisadora;
- Divulgar pesquisa junto às pessoas relevantes para a conclusão deste estudo;
- Fornecer informações e dados relevantes para avaliação.

É importante salientar que **TODAS AS INFORMAÇÕES COLETADAS NA PESQUISA SERÃO TRATADAS COM ABSOLUTO SIGILO** por parte da pesquisadora.

Enfatizo então, que sua colaboração é fundamental para o sucesso dessa pesquisa.

(assina) **Liliana Alves Costa**, mestranda em Administração pela UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ANEXO 18**MAPA DOS SETORES****(Limites das Regiões Urbanas de Campo Grande – MS)**

Fonte: Instituto Municipal de Planejamento Urbano e de Meio Ambiente – PLANURB, 2000.

GLOSSÁRIO

- Associado** - Associado é “O mesmo que distribuidor independente”. (Buaiç, 1998, p. 149)
- Australiano (*Australian Two-Up*)** - “Plano de compensação complexo onde o distribuidor não ganha absolutamente nada sobre os dois primeiros patrocinados diretos e seus respectivos grupos. Seus rendimentos são calculados com base no terceiro direto em diante, considerando apenas os dois primeiros patrocinados de cada um em suas linhas descendentes. Este plano é um dos mais seletivos e ilusórios já criados. Talvez por isto, jamais tenha obtido sucesso.” (Buaiç, 1998, p. 149)
- Benefícios** – “Todos os tipos de compensação, incluindo *markup*, comissões, bônus e incentivos como seguro de vida, veículos, viagens que os distribuidores podem receber das empresas de MLM.” (Gracioso & Najjar, 1997, p.125)
- Binário (*Binary*)** - “Plano de compensação que estimula a formação de apenas duas pernas em cada centro de negócio (direita e esquerda). As comissões são pagas em função do volume movimentado na perna mais fraca, o que acaba estimulando uma corrida entre os grupos. Após atingir o patamar máximo na tabela de remuneração, o distribuidor pode abrir novos centros de negócio, aumentando indefinidamente seu potencial de ganhos.” (Buaiç, 1998, p. 150)
- Boca-a-Boca** - Divulgação e apresentação pessoal com o propósito de realizar vendas e estabelecer relação com os consumidores. (Marks, 1995)
- Bônus** - “Ganho residual que o distribuidor recebe pelo esforço de vendas realizado em sua linha descendente.” (Buaiç, 1998, p. 150)
- Breakaway / Stairstep** – “Plano de marketing em que uma pessoa e se *downline* podem tornar-se independentes enquanto organização, por terem atingido determinado volume de operações (vendas). Neste caso o patrocinador original continua recebendo *overrides* pelo volume de operações da rede.” **Override** – “valor pago sobre a produção (venda) dos integrantes de determinada ‘perna’.” **Perna** – “Linha de distribuidores que inicia com uma pessoa patrocinada e continua abaixo deste distribuidor.” (Gracioso & Najjar, 1997, p.126)
- Contrato** - Contrato vem a ser: “Termo de adesão onde o distribuidor informa seus dados cadastrais e adquire os direitos de representar produtos e serviços de uma determinada companhia. O contrato garante os direitos e deveres de ambas as partes e deve ser cuidadosamente analisado pelo candidato antes de tomar sua decisão de participar.” (Buaiç, 1998, p. 150)
- Distribuidor** - Distribuidor é uma pessoa que firma um contrato, paga uma taxa de inscrição, se exigida, e pode representar os produtos do fabricante como vendedor e recrutador independente de outros distribuidores. (Conforme Marks, 1995, p. 186).
- Distribuidor Independente** - *Distribuidor independente* vem ser a “Pessoa que firma contrato com uma empresa de Vendas Diretas e/ou Marketing de Rede para representar seus produtos.” (Buaiç, 1998, p. 150)
- Downlines** - A linha de patrocínio entre um distribuidor particular e todos os níveis de patrocínio abaixo dele. (Marks, 1995, p. 186).
- Duplicação** - Conforme Buaiç (1998, p. 150), duplicação é: “Fenômeno observado em qualquer rede, quando o distribuidor mais novo se espelha nos seus patrocinadores para aprender como se faz o negócio. A duplicação é estimulada através de fitas, manual e todos os eventos relativos ao padrão de treinamento da empresa.”
- Emancipação** – “Emancipação ocorre quando o distribuidor alcança o nível máximo de uma tabela de remuneração e passa a receber bônus adicionais de liderança. Este recurso é muito utilizado para identificar e premiar quem está desenvolvendo o melhor trabalho.” (Buaiç, 1998, p.154)
- Emancipação Gradativa** – “Plano de compensação organizado em escalas progressivas e emancipações, com objetivo de selecionar os líderes com mais critério. O plano de emancipação gradativa costuma ser muito seletivo e teve maior destaque nas décadas de 70 e 80.” (Buaiç, 1998, p. 151)

- Empresa** - “Empresa” é o fabricante do produto a ser movimentado pelos distribuidores diretamente ao consumidor final. (Marks, 1995)
- Evento** - **Buaiz** (1998, p. 151) denomina o evento como sendo um “Encontro com o objetivo de promover a oportunidade, integrar, motivar e treinar distribuidores
- Ferramenta** - Ferramentas é “Qualquer material que sirva de apoio à venda ou patrocínio. Fitas de áudio e vídeo, brochuras, reportagens de jornal, revistas, panfletos, *bottons* e manuais são apenas alguns exemplos de ferramentas disponíveis no mercado.” (Buaiz, 1998, p. 154)
- Front-loading** – **Gracioso & Najjar** (1997) acrescenta que o *Front Loading / Front-end Loading* é uma prática ilegal praticada em que algumas empresas pressionam seus novos distribuidores a comprar produtos para aproveitar uma oportunidade de mercado. Normalmente, as empresas que tomam essa atitude de pressionar novos distribuidores a investirem centenas de reais em produtos para iniciar seus negócios, são empresas com baixo perfil de respeitabilidade.
- Kit de Patrocínio** - “Pasta de Negócios.” (Buaiz, 1998, p. 152)
- Kit Inicial** - “Kit que o novo distribuidor precisa adquirir para se associar ao sistema. Este *kit* contém contrato de distribuição, manual de negócios e outros materiais necessários para o início do trabalho. Pode conter produtos, fitas e materiais promocionais dependendo da empresa (algumas companhias não exigem a aquisição da pasta de negócios)”. (Buaiz, 1998, p. 154)
- Líder** - “Líder é a pessoa que participa ativamente das vendas e do recrutamento de novos distribuidores em seu grupo” (Buaiz, 1998, p. 152)
- Linha Ascendente** - “O patrocinador, o patrocinador do patrocinador e todos os que estão acima na cadeia(...)” (Buaiz, 1998, p. 152)
- Lista Quente (De Nomes)** - Denomina-se “lista quente” como a relação de nomes de um grupo de indivíduos que se conhece, do passado e no presente, como forma de contato para apresentação do negócio. (Yarnell, 1998)
- Manual de Apresentação** - “Material que contém informações básicas sobre o negócio. Os procedimentos legais, os níveis de bonificações e de reconhecimento são relatados com detalhes, assim como todas as possibilidades oferecidas pela empresa. Contém explicações detalhadas sobre a construção dos grupos, metas e conselhos que ajudam os distribuidores em todas as fases do negócio.” (Buaiz, 1998, p. 153)
- Marketing de Rede** – “Rede de contatos, troca de informações, treinamento e tudo o que está relacionado ao desenvolvimento dos grupos em Marketing Multinível”. (Buaiz, 1998, p. 153)
- Marketing de Relacionamento** - O processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com clientes e outros atores. (Conforme **Kotler & Armstrong**, 1998, p.513).
- Marketing Direto** - Marketing através de propaganda em vários tipos de mídia que interagem diretamente com os consumidores, em geral solicitando-lhes uma resposta direta. (Conforme **Kotler & Armstrong**, 1998, p. 513).
- Matriz (Matrix)** - “Plano de compensação com lateralidade e profundidade limitadas. O tamanho potencial da rede é pré-definido pela companhia.” (Buaiz, 1998, p. 153)
- MLM** – Abreviatura de *Multi-Level Marketing* (Marketing de Rede). (Buaiz, 1998, p. 154)
- Network Marketing** – Marketing de Rede. “O *Network Marketing* – muitas vezes chamado de *multilevel marketing*, ou MLM, marketing de muitos níveis – refere-se a qualquer método de marketing que permite que representantes de vendas independentes recrutem outros representantes de vendas e obtenham comissões das vendas efetuadas por esses recrutados.” (Poe, 1997-A, p.29)
- Nível** - **Gracioso & Najjar** (1997, p. 126) denomina **nível** como sendo “ ‘Quem patrocina quem’ na rede de determinado distribuidor. Uma pessoa patrocinada por um distribuidor estará no “primeiro nível”. Uma pessoa patrocinada por um distribuidor que está no primeiro nível faz parte do “segundo nível” da rede do distribuidor original, e assim por diante.”
- Patrocínio** - “Ato de cadastrar o novo distribuidor no sistema e conectá-lo ao padrão de treinamento.” (Buaiz, 1998, p. 155)
- Pin** - “Distintivo de lapela utilizado para caracterizar o nível em que se encontra o distribuidor.” (Buaiz, 1998, p. 155)
- Plano de Compensação** - Plano de Compensação “É a fórmula matemática elaborada pela empresa para remunerar seus distribuidores.” (Buaiz, 1998, p. 155)
- Pontuação** - Que vem a ser a “Unidade de conversão utilizada para adaptar o mesmo plano de compensação para países com moeda e economia diferentes. O ponto também é utilizado para unificar planos compostos por várias classes de produtos, com diferentes margens de repasse para a rede.” (Buaiz, 1998, p. 155)
- Prospect** - cliente em perspectiva. (Bignotti, 1998, p. 154)

- Recrutamento** - Recrutamento é o ato de inscrever um novo distribuidor na empresa. (Buaiz, 1998)
- Qualificação** - “Nível alcançado pelo distribuidor, após serem aplicadas todas as regras e cálculos determinados pelo plano de compensação da empresa. É a qualificação que determina o percentual de ganhos e os descontos que o distribuidor deverá receber.” (Buaiz, 1998, p. 156)
- Rede** - Rede é um “Grupo de pessoas patrocinadas a partir de uma distribuição, incluindo esta.” (Buaiz, 1998, p.156)
- Renda Residual** - Renda residual vem a ser o “Ganho que se obtém através de um trabalho já realizado. Uma vez que se tenha patrocinado e treinado um distribuidor, sempre que ele estiver produzindo negócios para a empresa, você receberá renda residual. A renda residual no Marketing de Rede é similar aos direitos autorais que os músicos costumam receber.” (Buaiz, 1998, p. 156)
- Revendedor Direto Autônomo** - Essencialmente, significa que revendedores autônomos são pessoas sem vínculo empregatício com as empresas que produzem os produtos por eles distribuídos, sendo então, empresários independentes que dirigem suas próprias empresas. **DOMUS-Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas** (*texto A*), 1998)
- Rotatividade** - Rotatividade vem a ser : “Frequência de desistências observadas em uma empresa de Vendas Diretas, em determinado período de tempo. Quanto mais seletivo for o plano de remuneração, maior será a rotatividade registrada.” (Buaiz, 1998, p.157)
- Single-level (nível único)** - “Plano de remuneração organizado em apenas um nível de ganho para o vendedor comum, sem oferecer chances iguais de ascensão profissional.” (Buaiz, 1998, p. 158)
- Um-a-Um** - “Plano apresentado para apenas um candidato”. (Buaiz, 1998, P. 158)
- Uninível (Unilevel)** - “Plano de compensação com lateralidade infinita e profundidade limitada. Este plano é o mais tradicional e até hoje permanece como um dos mais utilizados por ser de fácil compreensão.” (Buaiz, 1998, p. 158)
- Uplines** - A linha de patrocínio entre um distribuidor em particular e todos os níveis de patrocínio acima dele. Seu patrocinador é sua *upline*. O patrocinador de seu patrocinador é sua *upline*. O patrocinador do patrocinador de seu patrocinador também é sua *upline*. (Marks, 1995, p. 188).
- Varejo** - Todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente para os clientes finais, para seu uso pessoal e não-organizacional. (Kotler & Armstrong, 1998)
- Venda Direta - A** - “A venda Direta”. Um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços realizado através do contato pessoal entre vendedor e comprador, fora de um estabelecimento comercial fixo, geralmente no domicílio dos consumidores. (DOMUS-Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. <http://www.domus.org.br>, jan. 1999).
- Volume de Vendas** - “Calculado pelo conjunto de vendas da própria pessoa (conhecido pela sigla PSV – *Point of sales volume*) e vendas de todas as pessoas que compõem o respectivo *downline*.” (Gracioso & Najjar, 1997, p. 126)