

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

MARKETING MULTINÍVEL NUMA EMPRESA DE COSMÉTICOS:  
UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Davi Luiz da Silva

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Ana Lúcia Marcondes

Botucatu

2017

Davi Luiz da Silva

MARKETING MULTINÍVEL NUMA EMPRESA DE COSMÉTICOS:  
UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC  
apresentado como exigência parcial para  
obtenção do título de Tecnólogo em Gestão  
Empresarial pela FATEC – BOTUCATU.

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Ana Lúcia Marcondes

Botucatu

2017

S586 Silva, Davi Luiz da

Marketing Multinível numa empresa de cosméticos: uma estratégia de crescimento / Davi Luiz da Silva. Botucatu, 2017.

64 p.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação) – Faculdade de Tecnologia de Botucatu- SP, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial.

Área de concentração: Gestão de Marketing.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Ana Lúcia Marcondes

1. Gestão. 2. Estratégia de Marketing. 3. Marketing Multinível. 4. Cosméticos

Davi Luiz da Silva

MARKETING MULTINÍVEL NUMA EMPRESA DE COSMÉTICOS:  
UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso –  
TCC apresentado como exigência  
parcial para obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão Empresarial  
pela FATEC – BOTUCATU.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Componentes da banca:

---

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Ana Lúcia Marcondes

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Larissa Lenharo Vendrametto

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Fernanda Martins

Botucatu  
2017

Dedico este trabalho a todos os casmurros em adquirir conhecimento. Pessoas dinâmicas, solidárias e corajosas. Certos oceanos nunca tinham sido navegados e os casmurros pioneiros embarcaram na esquadra. As tormentas com suas vagas, altas e volumosas, afundaram algumas naus e outras voltaram à segurança do porto. Algumas persistiram, a despeito de todas as adversidades e descobriram um mundo novo. Os nomes destes ficarão na história.

## AGRADECIMENTOS

Ao final de um longo processo de aquisição de conhecimento e cultura, é difícil expressar em poucas palavras o sentimento de gratidão a todas as pessoas que de um modo ou de outro, colaboraram para que eu atingisse meu objetivo. As frases abaixo jamais terão o verdadeiro sentido de agradecimento, respeito e orgulho que sinto por essas pessoas.

A Deus, sempre em primeiro lugar, gratidão pelas bênçãos imerecidas e por me capacitar, com um pouco de inteligência e sabedoria, para realizar coisas que me pareciam impossíveis.

À D.<sup>a</sup> Lícia, minha mãe, que me educou nos caminhos do Senhor, sempre mostrou a importância dos estudos e me fortaleceu nos momentos difíceis com suas sábias palavras, meu eterno agradecimento. É uma grande honra ser seu filho!

À Darcila Bozoni (Botucatu – SP) e Dayse Mary Lopes David (Londrina – PR) suas exortações para que eu obtivesse um diploma universitário surtiram efeito. Meu muito obrigado a vocês!

A João Elias, Celso Quinzonte, João Pereira dos Santos e Analice Carniato: obrigado pelas entrevistas, reuniões e informações valiosas. Sem vocês seria muito difícil atingir meu objetivo.

À Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Ana Lúcia Marcondes: suas orientações pontuais, simples e claras foram fundamentais para esse trabalho; seu respeito pelos alunos, sua seriedade e organização merecem todo o meu respeito. Que Deus a abençoe sempre!

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fernanda Cristina Pierre: às suas importantes observações, à sua paciência e à sua dedicação desprendida ao desenvolvimento deste trabalho, meus sinceros agradecimentos. Tenho orgulho de ter sido seu aluno!

Aos professores e funcionários da Fatec: obrigado pelo apoio, profissionalismo e atenção dedicados. Levarei o aprendizado e o exemplo dessa equipe por toda a vida.

Aos amigos de turma: meu respeito, minha admiração e minha gratidão pela companhia, pela motivação e pela amizade que criamos. Vocês fazem parte das minhas melhores lembranças.

“É preciso estudar muito para saber um pouco.”

Charles de Montesquieu

## RESUMO

O marketing e suas táticas são ferramentas utilizadas pelas instituições para o progresso e expansão de vendas e melhor posicionamento no mercado. Este estudo teve por objetivo avaliar as influências do Marketing Multinível em uma empresa de cosméticos na região de Botucatu, Estado de São Paulo, como estratégia de crescimento e a credibilidade desse sistema mercadológico através de um estudo de caso, e ainda caracterizar uma equipe de consultores para identificar o perfil, e seu nível de satisfação e de empreendedorismo validando a aplicabilidade do MMN para o crescimento de uma organização. Utilizando métodos de pesquisa em livros, artigos científicos e documentos eletrônicos, aplicou-se, também, um questionário com perguntas fechadas e os resultados obtidos foram apresentados em dados estatísticos e gráficos. A partir dos dados obtidos foi possível perceber a relevância dessa estratégia de marketing no histórico da empresa e o crescimento de mais de 600% no faturamento em quatro anos. Assim, foi possível confirmar que, ainda que o Marketing Multinível tenha estrutura semelhante à pirâmide financeira, quando utilizado por empresas idôneas e com produtos de qualidade é uma estratégia de crescimento viável e segura, mas ainda incompreendida.

**Palavras-chave:** Gestão. Estratégia de marketing. Marketing Multinível. Cosméticos



## ABSTRACT

Marketing and its tactics are tools used by institutions to progress and expand sales and better position in the market. This study aimed to evaluate the influences of Multilevel Marketing in a cosmetics company in the region of Botucatu, State of São Paulo, as a growth strategy and the credibility of this marketing system through a case study, and to characterize a team of consultants to identify the profile, and their level of satisfaction and entrepreneurship validating the applicability of the MLM to the growth of an organization. Using research methods in books, scientific articles and electronic documents, a questionnaire with closed questions was also applied and the results obtained were presented in statistical and graphical data. From obtained it was possible to perceive the relevance of this marketing strategy in the history of the company and the growth of more than 600% in it's billing in four years. Thus, it was possible to confirm that, although Multilevel Marketing has a similar structure to the financial pyramid, when used by reputable companies and with quality products it is a viable and safe but still misunderstood growth strategy.

**Keywords:** Management. Marketing Strategies. Multi-level Marketing. Cosmetics.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Canais de distribuição. ....	19
Figura 2 - Modelo de estrutura de rede de Marketing Mononível. ....	20
Figura 3 - Modelo de estrutura de rede de Marketing Multinível. ....	28
Figura 4 - Crescimento do faturamento em milhões de reais .....	35
Figura 5 - Número de consultores em milhares. ....	36
Figura 6 - Distribuição por sexo. ....	37
Figura 7 - Distribuição por faixa etária. ....	38
Figura 8 - Distribuição por escolaridade. ....	38
Figura 9 - Distribuição por localização. ....	39
Figura 10 - Distribuição por estado civil. ....	39
Figura 11 - Consultores com filhos. ....	40
Figura 12 - Distribuição por religião. ....	40
Figura 13 - MMN como única fonte de renda. ....	41
Figura 14 - Consultores com experiências anteriores em vendas. ....	41
Figura 15 - Distribuição por renda mensal. ....	42
Figura 16 - Principal provedor de renda da família. ....	42
Figura 17 - Distribuição por tempo de MMN. ....	43
Figura 18 - Satisfação quanto ao conhecimento dos produtos. ....	43
Figura 19 - Satisfação pela qualidade dos produtos. ....	44
Figura 20 - Satisfação quanto à confiança na marca da empresa. ....	44
Figura 21 - Satisfação com os treinamentos da empresa. ....	45
Figura 22 - Satisfação com sua participação em todos os treinamentos. ....	45
Figura 23 - Satisfação com a credibilidade dos produtos. ....	46
Figura 24 - Satisfação quanto à iniciativa própria. ....	46
Figura 25 - Satisfação quanto à perseverança. ....	47
Figura 26 - Satisfação quanto ao costume de correr riscos. ....	47
Figura 27 - Satisfação quanto ao nível de planejamento pessoal. ....	48
Figura 28 - Satisfação quanto ao nível de organização pessoal. ....	48
Figura 29 - Satisfação quanto à sua rede de contatos. ....	49
Figura 30 - Satisfação quanto ao nível de liderança pessoal. ....	50
Figura 31 - Satisfação quanto ao nível de criatividade pessoal. ....	50

Figura 32 - Satisfação quanto ao nível de visão de futuro. ....	51
Figura 33 - Satisfação quanto ao nível de coragem em enfrentar desafios. ....	51
Figura 34 - Satisfação quanto ao nível de comprometimento com metas pessoais. ....	52
Figura 35 - Satisfação quanto ao nível de independência pessoal. ....	52
Figura 36 - Satisfação quanto ao nível de automotivação. ....	53
Figura 37 - Satisfação quanto ao nível de autoconfiança. ....	53
Figura 38 - Satisfação quanto ao nível de eficiência pessoal. ....	54
Figura 39 - Satisfação quanto à vontade de aprender e se atualizar constantemente. ....	54
Figura 40 - Satisfação quanto a se considerar "mente aberta". ....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e  
Cosméticos

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MJ – Ministério da Justiça e Cidadania

MMN – Marketing Multinível

SCM – *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Abastecimento)

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1. OBJETIVO GERAL .....	16
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.3. JUSTIFICATIVAS.....	17
2. REVISÃO LITERÁRIA .....	17
2.1. MARKETING.....	17
2.1.1. MARKETING SOCIETAL.....	18
2.1.2. COMPOSTO DE MARKETING.....	18
2.1.3. VENDA DIRETA E MARKETING DIRETO .....	20
2.2. MOTIVAÇÃO, BÔNUS E ALAVANCAGEM DE VENDAS.....	20
2.3. <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i> .....	21
2.4. <i>MARKET SHARE</i> E POSICIONAMENTO NO MERCADO .....	22
2.5. MARKETING 3.0.....	23
2.6. GESTÃO DE MARKETING.....	24
2.7. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO.....	24
2.8. <i>EMPOWERMENT</i> DO CONSUMIDOR.....	25
2.9. EMPREENDEDORISMO .....	26
2.10. FRANQUIAS.....	27
2.11. MERCADO DE COSMÉTICOS .....	27
2.12. MARKETING MULTINÍVEL .....	27
2.13. PIRÂMIDE FINANCEIRA.....	29
2.14. EDUCAÇÃO PARA O CONSUMO .....	29
3. MATERIAIS E MÉTODOS .....	29
3.1. MATERIAIS.....	29
3.2 MÉTODOS.....	30

3.3. ESTUDO DE CASO .....	31
3.4. AMOSTRA DA PESQUISA .....	33
3.5. APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	34
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	34
4.1. CRESCIMENTO DA EMPRESA.....	34
4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS CONSULTORES .....	37
5. CONCLUSÕES.....	56
6. REFERÊNCIAS .....	58
7. APÊNDICE.....	63
7.1. MODELO DO QUESTIONÁRIO.....	63

## 1. INTRODUÇÃO

Considerando que algumas técnicas de marketing têm o objetivo de agregar valor aos produtos e serviços e assim, atender as necessidades do consumidor, tal prática tem o poder de alavancagem de vendas causando impacto no posicionamento de mercado de uma determinada marca ou produto.

Posto que o mercado consumidor seja rigoroso e a concorrência acirrada exige-se dos gestores não apenas seguir e aplicar as teorias reconhecidamente experimentadas, mas também usar estratégias inovadoras que permitam o crescimento organizacional contínuo e financeiramente sustentável.

Este estudo buscou entender e contextualizar a utilização Marketing Multinível (MMN) em uma empresa de perfumaria e cosméticos na região de Botucatu, Estado de São Paulo, disseminando a marca e os produtos em uma rede de distribuidores que são considerados como organismos independentes que desempenham função comercial.

MMN é um modelo comercial que surgiu associada às empresas que trabalhavam com vendas diretas, tendo como princípio básico a distribuição de produtos em rede de relacionamentos, utilizando-se do poder de indicação pessoal. Essa rede é formada por indivíduos que aderem ao sistema pela compra de um *kit* inicial de produtos, através do convite de um membro e passam a se denominar consultores ou distribuidores.

A empresa que pratica MMN executa treinamentos técnicos sobre seus produtos e reuniões motivacionais para estimular seus adeptos a adicionarem mais membros nas estruturas abaixo, formando uma rede alicerçada no consumo próprio e nas vendas individuais. O pagamento das comissões, bônus e prêmios são destinados não só à venda do consultor, mas também pelas vendas da sua linha patrocinadora, localizadas abaixo da sua rede.

Muitos empreendedores afirmam que, devido à crise financeira que atinge o país e o mundo, é extremamente difícil que seus negócios atinjam um nível de crescimento considerável. A maioria suporta a estagnação organizacional como efeito dessa causa. A prática de diminuição responsável de custos é constante em empresas que buscam aumento de lucros de

maneira sustentável ao mercado. Buscou-se, então, verificar se é possível utilizar as estratégias do MMN para expandir os negócios, quais os riscos inerentes a essa tática e se a mesma tem o poder de impulsionar as vendas.

Analisando o mercado consumidor extremamente disputado no ramo dos cosméticos, o objetivo é avaliar as influências do Marketing Multinível em uma empresa como estratégia de crescimento e a credibilidade desse sistema mercadológico, bem como o panorama da organização que vem crescendo consideravelmente por utilizar essa ferramenta de marketing.

Como o mercado consumidor no ramo de cosméticos é altamente competitivo e os clientes cada vez mais exigentes, não obstante a crise econômica vivida pela economia global, muitas empresas não conseguem sobreviver sob essas condições, porém outras alcançam crescimento, resultado de estratégias de marketing bem executadas.

O trabalho de conclusão de curso estrutura-se em quatro capítulos, apresentando-se no primeiro os conceitos e histórico do marketing tradicional, suas táticas e ferramentas até a evolução ao MMN. No segundo capítulo é abordado os materiais e métodos utilizados na pesquisa, o cálculo da amostragem e a aplicação do questionário aos consultores da empresa. No terceiro apresentam-se os resultados e as discussões, como os dados sobre o crescimento da organização e a caracterização dos consultores. Finalmente, no quarto capítulo abordaram-se as conclusões com o objetivo de responder às hipóteses apresentadas pela pesquisa.

### **1.1. OBJETIVO GERAL**

Compreendendo que o mercado consumidor do ramo de cosméticos é extremamente disputado, esse estudo tem por objetivo avaliar as influências do Marketing Multinível em uma empresa como estratégia de crescimento e a credibilidade desse sistema mercadológico.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analisar os princípios, histórico do modelo, estrutura de funcionamento e sua credibilidade; caracterizar uma equipe de consultores de uma empresa de cosméticos e avaliar suas práticas mercadológicas na região de Botucatu,



estado de São Paulo; realizar uma pesquisa, através de questionário, para identificar o perfil, nível de satisfação e de empreendedorismo dos distribuidores da empresa e validar a aplicabilidade do MMN para o crescimento de uma organização.

### **1.3. JUSTIFICATIVAS**

O mercado consumidor está altamente competitivo e os clientes estão cada vez mais exigentes, não obstante a crise econômica vivida pela economia global. Muitas empresas não conseguem sobreviver sob essas condições. Porém, outras alcançam crescimento, resultado de estratégias de marketing bem executadas, como no caso do ramo de cosméticos.

Diante desse quadro, destacam-se empresas que utilizam o Marketing Multinível, que é estudado há décadas e está sob os holofotes do mercado, em parte por levantar suspeitas por sua credibilidade, em parte pelos resultados surpreendentes de crescimento organizacional. Esse estudo pretende mostrar o panorama de uma organização que vem crescendo consideravelmente por utilizar as estruturas e ferramentas do MMN.

## **2. REVISÃO LITERÁRIA**

### **2.1. MARKETING**

O termo Marketing não possui uma tradução exata na língua portuguesa. A palavra deriva do inglês *market* (mercado), adicionado do sufixo *ing* que na língua inglesa indica ação contínua. Em tradução literal, o termo marketing seria algo como fazendo o mercado ou trabalhar com o mercado (KOTLER, 2009).

Desde seus primórdios o Marketing sempre se confundiu com propaganda e vendas, pois a propaganda estimula o poder de consumo do homem, criando desejos de melhoria de qualidade de vida para si e seus próximos. Esse desejo fomenta o esforço individual, que aumenta as vendas e, conseqüentemente, a produção (SÁ, 2015c).

A autora ainda afirma que o Marketing também já foi sinônimo de “trapaça”, onde pessoas ludibriavam consumidores para comprar produtos que

não precisavam ou não queriam, usando as técnicas de marketing e seu poder de persuasão.

Partindo do princípio que não existe uma tradução exata da palavra marketing para nosso idioma, autores como Cobra (2009) usam o termo mercadologia com sentido de estudo de mercado.

Para Cassar e Dias (2005) o conceito moderno é de que o Marketing é um canal multidirecional entre clientes e fornecedores, compreendendo suas necessidades e seus desejos de forma a atender às conveniências das partes envolvidas de maneira transparente e contínua.

### **2.1.1. MARKETING SOCIETAL**

Kotler e Keller (2013) afirmam que, desde o final do século passado, o mundo empresarial vive a era do Marketing Societal onde os princípios do marketing são voltados não só para a satisfação dos consumidores, mas para toda a sociedade. Para isso, os profissionais de marketing devem incorporar valores éticos e sociais na sua prática de modo a equilibrar lucros, satisfação dos clientes e o interesse da sociedade, tornando-se um importante diferencial para a sobrevivência empresarial no século XXI.

### **2.1.2. COMPOSTO DE MARKETING**

Para melhor compreensão no estudo das forças que influenciam nos resultados da organização, o americano Jerome McCarthy criou o “composto de marketing” condensando o sistema de marketing empresarial nos chamados 4 P’s, que repartem o mercado em quatro áreas: produto, preço, praça e promoção (COBRA, 2009).

Identificando seus quatro componentes, entende-se que os produtos são bens ou serviços oferecidos num mercado para os consumidores, proporcionando satisfação de quem os adquire ou consome (LAS CASAS, 2009).

O preço é o valor de troca por aquilo que é oferecido, é o quanto se paga pelos produtos que o cliente consome. Segundo Leoni Filho (2002), quando uma empresa é orientada ao Marketing, é o cliente (a demanda) quem estabelece o preço dos produtos e não a empresa. Kotler e Keller (2013)

afirmam que o cliente percebe o preço de acordo com seu perfil de consumo: consumidores orientados ao preço (que desejam produtos simples com valores reduzidos), consumidores orientados ao valor (que desejam inovações) e os consumidores fiéis (que construíram um relacionamento com a empresa).

A praça é o terceiro “P” do composto de marketing, e refere-se ao ponto de venda ou ao canal de distribuição. Cobra (2009) afirma que o produto ou serviço só tem utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor. Las Casas (2011) complementa afirmando a importância da empresa possuir um canal de distribuição eficiente para levar os produtos até os consumidores. A configuração dos canais de distribuição varia de acordo com os clientes e os mercados, mas podem ser analisados por um modelo geral, como demonstra a figura 01.

**Figura 1 - Canais de distribuição.**



**Fonte: Adaptado de Sá (2015).**

Por esse modelo, observa-se todo o caminho que os produtos percorrem desde a produção até o consumidor final, todos os intermediários e o processo de retorno de informações (KOTLER e KELLER, 2013).

A promoção, de acordo com o pensamento de Maximiano (2011), é a transmissão de informações da empresa para os consumidores, seja dos produtos, da marca ou da organização. É um esforço que envolve ferramentas como propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, descontos, sorteios, entre outras.

### 2.1.3. VENDA DIRETA E MARKETING DIRETO

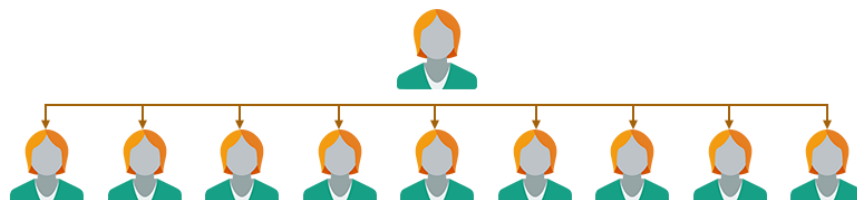
Quando o vendedor trabalha pessoalmente com o consumidor, a tática recebe o nome de venda direta. Empresas que atuam dessa forma entendem que isso representa o contato da marca com o consumidor final e só atingem o cliente diretamente pelo contato pessoal do vendedor. Há a necessidade de preparo do vendedor através de treinamento e informação, além de seu carisma e capacidade de persuasão. As vendas diretas criam uma relação pessoal entre a força de vendas e os clientes, desenvolvendo um contado duradouro entre ambos (SÁ, 2015b.).

A autora afirma que é preciso diferenciar o esforço de vendas diretas da tática de marketing direto. Empresas que utilizam o primeiro aplicam várias ferramentas para a venda, como catálogos, mala direta, telemarketing e e-mail, onde o cliente recebe o produto em casa.

Segundo Melo (2014), nesse caso, há a criação de redes de Marketing Mononível, onde existe um líder de equipe que treina e acompanha os consultores do nível abaixo. Normalmente, essa prática é exercida em companhias iniciantes e também exerce alavancagem de vendas. O lucro de cada componente dessa rede é auferido sobre o esforço pessoal sobre as vendas.

A figura 02 demonstra um esquema de hierarquia de marketing mononível.

**Figura 2 - Modelo de estrutura de rede de Marketing Mononível.**



Fonte: Adaptado de Melo (2014).

### 2.2. MOTIVAÇÃO, BÔNUS E ALAVANCAGEM DE VENDAS

O emprego de ferramentas e táticas deve estar aliado ao processo de motivação dos colaboradores. Paro (2015) entende que uma organização deve

trabalhar o campo motivacional com ações que estimulem as pessoas a atingirem objetivos pessoais e profissionais. Os ambientes, as condições apresentadas e as políticas organizacionais devem estar adequados para o incentivo e que a empresa deve proporcionar condições físicas, psicológicas e financeiras para que se atinja uma qualidade de vida próxima do nível desejado pelos seus profissionais recrutados.

Dessa forma, uma ação motivacional importante é o bônus sobre as vendas. Os benefícios financeiros adicionais oferecidos aos funcionários são formas indiretas de aumentar o prêmio global, ou seja, configuram a gratificação financeira indireta através de bônus, recompensas e serviços proporcionados pela empresa além dos salários (CHIAVENATTO, 2014).

Um dos fatores que propiciam o crescimento organizacional é a alavancagem das vendas. Seu princípio é a identificação dos pontos de origem das ações e das mudanças nos fundamentos da organização para que o crescimento seja expressivo e permanente. Para por em prática essa estratégia, a empresa tem de estar ciente das suas competências e fraquezas. Almeida (2011) afirma que é necessário agir com cautela no planejamento, gerir os recursos com seriedade, trabalhar o diferencial competitivo do negócio, analisar o mercado e os fatores internos, expandir o negócio para novos mercados e qualificar os vendedores. É fundamental, também, estudar a concorrência e os clientes da melhor maneira possível e entender quais são as demandas de todos os elos da cadeia de abastecimento.

### **2.3. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

Bovolenta (2016) salienta que alguns teóricos das disciplinas de administração entendem que a concorrência não acontece entre empresas, mas entre cadeias de abastecimento. A *Supply Chain Management* (SCM), ou Gestão da Cadeia de Abastecimento, permite que uma empresa avalie os pontos fortes e fracos da sua rede de suprimentos, integrando os processos críticos desde os fornecedores até o cliente final, adicionando valor aos mesmos, reduzindo custos, aumentando a qualidade, a competitividade e criando diferenciais perante a concorrência. Conforme o desenvolvimento das empresas, existe a necessidade de ampliação de suas bases de operação, pois todos os setores empresariais devem unir forças para promover a

satisfação dos clientes. O objetivo desse gerenciamento logístico é o fornecimento dos meios adequados para atender as necessidades dos clientes.

#### **2.4. MARKET SHARE E POSICIONAMENTO NO MERCADO**

Da alavancagem das vendas e uma boa SCM, amplia-se a participação ou a fatia de mercado conquistada pela empresa, denominada de *market share*, que identifica a quota no potencial total (nacional) ou da área de atuação (regional) das vendas que ocorrem nesse setor de negócios. A finalidade é quantificar a presença dos produtos no mercado além de avaliar o comportamento de nichos específicos (se estão crescendo ou diminuindo) (KOTLER e KELLER, 2013).

Acompanhar o *market share* é muito importante, pois o gestor pode verificar o desempenho e o progresso da empresa que influi no posicionamento no mercado.

O termo “posicionamento no mercado” pode se referir a objetos distintos, dependendo da abordagem da época e do pensador de marketing que o analisa.

Kotler e Armstrong (2015) analisaram que, quando se referir a um produto, será o lugar que ele ocupa no imaginário dos clientes em relação à concorrência.

Kotler (2009) evidencia que o posicionamento é a atividade de desenvolver os produtos e a imagem da empresa, para que esta ocupe uma posição diferenciada e de relevância na mente dos consumidores.

Cobra (2009) afirma que essa atividade é importante para avaliar a percepção do consumidor em relação ao produto no mercado e a comparação com a concorrência e assim descobrir o seu desempenho relativo.

Las Casas (2011) acrescenta que posicionamento é a forma que os consumidores percebem os produtos e as marcas em suas mentes, além de que não se pode pensar em estratégia na empresa sem saber seu posicionamento correto no mercado.

Rocha e Christensem (2008) concordam que o termo possui vários enfoques como: produto, marca e vendas em relação à mente do consumidor e isso é resultado do tipo do produto que a empresa oferta, ao mercado alvo e às ofertas dos concorrentes.

Para Baker (2005) o posicionamento é o processo de criar uma imagem e um valor para que os clientes entendam a diferenciação da empresa ou marca em relação aos concorrentes.

Mesmo tendo vários enfoques distintos, os autores mencionados convergem para o pensamento que o termo posicionamento se trata de analisar o lugar que um produto, marca ou serviço está na mente do público alvo.

### **2.5. MARKETING 3.0**

Kotler et al. (2010) afirmam que nos últimos 60 anos, o marketing passou por três fases de evolução. A fase centrada ao produto, o autor denominou de 1.0. Quando evoluiu para a abordagem centrada ao consumidor chamou-o de 2.0 e hoje, quando está centrado no ser humano e os lucros da empresa se contrapõem à responsabilidade corporativa e social, chamou-o de 3.0.

O surgimento do Marketing 3.0 inaugura uma era voltada aos valores dos seres humanos com mente, coração e espírito. Para entender essa nova abordagem, é necessário examinar as três forças que sustentam o mercado nessa nova era: a participação social, a globalização e a sociedade criativa. Kotler et al. (2010) ainda afirmam que estamos vivendo uma evolução do pensamento consumidor, onde buscam não apenas produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades, mas também experiências e negócios que toquem a sua espiritualidade. E isso não diz respeito a uma religião, mas sim a uma valorização de coisas não materiais da vida e a uma realidade duradoura.

A nova era 3.0 é mais sofisticada que a anterior, centrada no consumidor, e ela pede abordagens mais culturais, espirituais e colaborativas.

Em tempos de globalização, a concorrência é extremamente acirrada e o mercado está em mudança constante, tornando as variáveis do macro ambiente imprevisíveis. O grande desafio para a Gestão de Marketing é entender quando a empresa está vulnerável e adaptar a organização a essas mudanças (SÁ, 2015, c.).

## **2.6. GESTÃO DE MARKETING**

Para Lima et al. (2011), cabe ao gestor de marketing identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo para desenvolver as melhores ofertas para o mercado que opera, adaptando sempre as estratégias de marketing ao cenário mercadológico.

Atualmente, o mercado exige relacionamento com os clientes, que permite à organização uma estratégia de lucros em longo prazo, tornando o cenário um pouco mais previsível. Branstad e Lucier (2001, citados por LIMA et al., 2011) entendem que criar ou identificar valores, desenvolvê-los e entregá-los aos clientes e alinhar as pessoas a esses valores, são os objetivos da gestão de marketing, mas isso exige dedicação, visão de mercado, conhecimento dos conceitos de marketing e liderança.

## **2.7. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO**

Conhecedor dessas informações, o gestor pode efetuar a criação de táticas de crescimento. Criar uma estratégia é realizar um planejamento de forma a integrar coerentemente as ações, política e metas de uma organização. Quando bem formulada orienta na alocação e ordenação de recursos de um empreendimento, tomando como base as competências internas, mudanças no mercado e as ações da concorrência (MINTZBERG e QUINN, 2005).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), para se criar uma estratégia é necessário um plano que contém as etapas de concepção (definir o público alvo, missão, visão e valores da empresa), gestão do conhecimento (avaliar os ambientes externo e interno para definir cenários e se adiantar aos possíveis problemas), formulação (determinar os fatores críticos de sucesso e políticas de relacionamento), implementação (definir os objetivos, o desempenho e o sistema de planejamento) e avaliação (mensurar o desempenho através de indicadores de resultado).

Analisando esses pensamentos à luz do marketing e em face da grave crise econômica mundial, Kotler e Kotler (2013) entendem que faz mais sentido criar ou reformular as estratégias de marketing empresarial para aumentar a participação no mercado do que a prática comum de cortar custos para manter a sustentabilidade da organização. Essa reformulação pode ser feita de várias



formas, mas possuir objetivos e propósitos bem definidos é a melhor maneira de promover o crescimento contínuo de uma organização em tempos de crise.

Os autores afirmam, ainda, que existem fatores atuais que geram tendências para crescer e prosperar em uma economia de baixo crescimento, como a redistribuição da riqueza e do poder econômico global, o deslocamento do foco estratégico (de global para regional e depois para o local), a crescente urbanização, aumento dos valores sociais e ambientais e o *empowerment* dos consumidores através da informação.

Construir o *market share*, desenvolver clientes e *stakeholders* engajados, criar marcas poderosas, inovar com novos produtos, serviços e experiências e obter uma reputação admirável em responsabilidade social são algumas estratégias de marketing para o crescimento das organizações.

Diante disso, as empresas devem renovar sempre sua abordagem aos segmentos de mercado, pois a capacidade de mudar e aprender com mais rapidez que a concorrência deverá se tornar a única vantagem competitiva sustentável. É preciso que o crescimento seja lucrativo no curto prazo, mas também no longo prazo e que seja sustentável para que a organização seja capaz de atender às necessidades dos *stakeholders* e da comunidade que está inserida (KOTLER e KOTLER, 2013).

## **2.8. EMPOWERMENT DO CONSUMIDOR**

Contudo, as estratégias de crescimento têm de levar em consideração a mudança de comportamento do cliente, denominada de *empowerment* do consumidor, cuja palavra em inglês significa “capacitação”. Chiavenatto (2014) conceitua o *empowerment* como delegação de autoridade, em dar poder às pessoas como forma de liderança e de modo que as informações e a liberdade de escolha colaborem no processo de tomada de decisões. Essa capacitação tem levado às mudanças de comportamento consumidor.

Nesse caso, Nielsen (2015) pesquisou o panorama do mercado nacional e observou as mudanças no comportamento do consumidor. Notou-se que: devido às incertezas econômicas do país os consumidores continuarão a diminuir seus gastos, a manutenção do bem-estar conquistado até agora influi nas suas escolhas, o preço no ponto de venda é um importante fator de decisão de compra, existe uma maior otimização do orçamento dos clientes, a

fidelidade está diminuindo (a disposição em trocar de marca é maior) e que a cultura de *e-commerce* já é uma realidade brasileira. Segundo Nielsen, concluiu-se que para garantir o sucesso empresarial o fator preço é fundamental, é preciso entender o que o cliente vai buscar em cada loja (garantindo-lhe a melhor oferta em cada formato e canal de distribuição) e é preciso encantar o cliente para garantir sua lealdade.

Tais mudanças fazem parte do processo de *empowerment* do consumidor que pode mudar tendências de mercado e deve ser estudado, pois conhecer o comportamento do cliente aponta ao gestor saber com maior exatidão quem é seu público alvo, suas necessidades e desejos, suas motivações de compra e como satisfazê-lo (SÁ, 2015).

## **2.9. EMPREENDEDORISMO**

Quando se analisa comportamentos, analisam-se pessoas. Muitas pessoas são consumidores e outras são empreendedores. E o que os determinam são os comportamentos. O empreendedor é um ser social que aprende e se desenvolve continuamente com comprometimento e persistência diante das adversidades da vida (SEBRAE, 2013).

Segundo GEM (2015) a desaceleração econômica no Brasil começou a se evidenciar em 2009. Apesar disso, em 2015 a cada 100 brasileiros, 21 estavam envolvidos em uma atividade empreendedora em estágio inicial. Esse indicador nacional é o maior nos últimos 14 anos e coloca o país a frente de gigantes como Estados Unidos e China. Ser dono do seu próprio negócio é o quarto maior sonho dos brasileiros.

A motivação para o empreendimento remete a valores culturais como desejos de “vencer na vida”, sucesso pessoal e ambições financeiras por pessoas que compreendem uma oportunidade de negócio ou à motivação por necessidade devido à oferta incipiente de empregos assalariados (ENDEAVOR, 2015).

É interessante notar que o tema empreendedorismo é extremamente relevante no Brasil, apesar das incertezas econômicas e sociais, e que a qualificação para agir tem melhorado, demonstrando a busca por informações sobre negócios, o resultado das funções das entidades de apoio e das políticas públicas na área dos últimos anos (GEM, 2015).

## **2.10. FRANQUIAS**

Ao candidato a empresário, além de poder abrir seu próprio negócio, existe a opção de adquirir uma franquia. Na primeira opção cabem ao proprietário a liberdade e a total responsabilidade sobre todas as decisões inerentes ao negócio (SEBRAE, 2016).

No sistema de franquias, o empreendedor (franqueado) investe num modelo de negócio já existente (taxa de franquia, ou seja, o valor estipulado para aderir ao sistema), com uma marca em início de propagação ou firmemente estabelecida (franqueador) que cede a distribuição e venda de um produto ou serviço mediante pagamento direto ou indireto (*royalty*). É a reprodução de um modelo já testado e que já apresenta resultados, sem que caracterize vínculo empregatício (MDIC, 2005).

## **2.11. MERCADO DE COSMÉTICOS**

Seja com um novo negócio, seja através de uma franquia, entre os inúmeros campos de investimento no Brasil, o ramo dos cosméticos tem apresentado um futuro promissor. Segundo ABIHPEC (2016), os investimentos do setor no ano de 2015 contribuíram em 14,4% na movimentação da economia nacional. O Brasil ocupa o quarto lugar no ranking do consumo mundial em produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, sendo que o setor, nos últimos vinte anos, foi responsável por um crescimento médio de oportunidades de trabalho em torno de 8,1%.

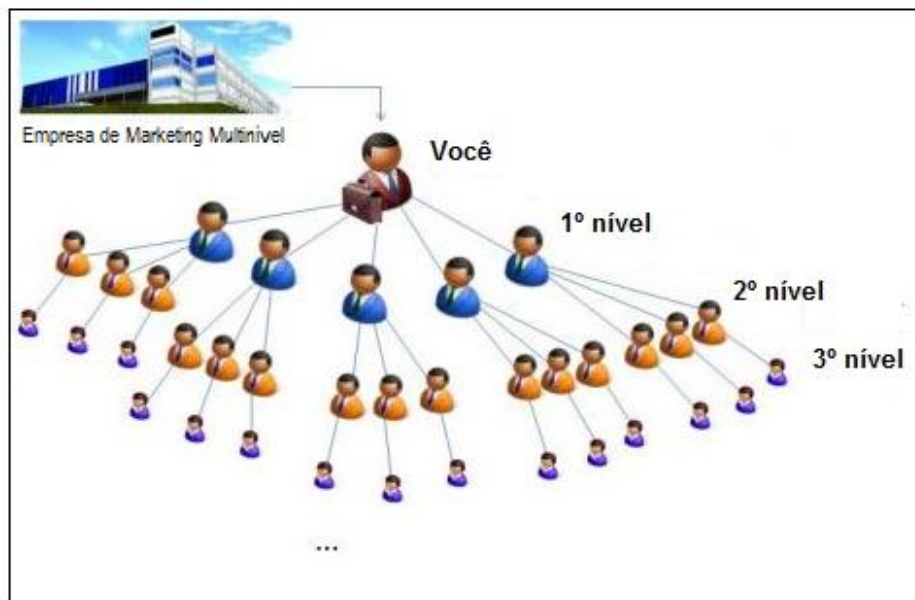
## **2.12. MARKETING MULTINÍVEL**

Dentro do panorama de crescimento do mercado de cosméticos nacional registrou-se a adesão das empresas ao Marketing Multinível, que é conhecido também como Marketing de Rede, Marketing de Relacionando, Network Marketing ou simplesmente MMN. Essa estratégia surgiu nos Estados Unidos na década de 1940, associada às empresas que trabalhavam com vendas diretas. O princípio básico dessa estratégia é a distribuição dos produtos em rede comercial de relacionamentos, principalmente pelo poder da indicação pessoal. A própria rede é fundamentada no maior capital que uma empresa pode ter: o capital humano (MELO, 2014).

Uma rede de MMN é estruturada por microempreendedores, denominados de consultores ou distribuidores, que aderem ao sistema através de convite de um membro e a compra de um pacote inicial de produtos (*kit* básico). A partir daí são estimulados a adicionar mais distribuidores nos ramos abaixo da rede. Os que estão em postos acima da estrutura são chamados de *uplines* e os que estão abaixo de *downlines*. O membro que introduz um novo distribuidor é chamado de patrocinador do integrante novato (CAMPACCI, 2014).

A figura 02 apresenta um modelo simplificado de uma rede de MMN.

**Figura 3 - Modelo de estrutura de rede de Marketing Multinível.**



**Fonte: Adaptado de Melo (2014)**

A empresa que utiliza essa estrutura reduz custos com atravessadores e propaganda, pois os produtos são adquiridos diretamente da fábrica e a propaganda é feita pelos distribuidores pessoalmente aos consumidores. Os distribuidores vendem os produtos e lucram por adquiri-los por preços mais baixos da fábrica. Existe um sistema de bônus financeiro pelas vendas realizadas pelos distribuidores da rede, formando um plano de compensação entre *uplines* e *downlines*. Caso não haja interrupção e o crescimento seja contínuo, os integrantes dos níveis acima recebem a chamada renda residual que é a porcentagem permanente sobre as vendas e consumo dos níveis abaixo (WORRE, 2014).

### **2.13. PIRÂMIDE FINANCEIRA**

Segundo Campacci (2014), pirâmides financeiras são esquemas que possuem estrutura semelhante à do MMN. Em sua maioria, são instituídos por pessoas físicas ou empresas registradas em outro tipo de segmento, diferente dos produtos ou serviços distribuídos. Sua característica principal é a promessa de ganho financeiro com pouco trabalho e envolvimento, apresentando expectativas sedutoras de grande lucro em curto prazo, mas causam prejuízo à maior parte de seus integrantes ao longo do seu funcionamento.

O grande desafio do MMN é manter sua credibilidade como negócio diante de inúmeros prejuízos causados pelas pirâmides financeiras.

Esses esquemas diferem por não apresentar um produto real que sustente o negócio, de forma que a compensação financeira é voltada apenas a uma porcentagem do valor da admissão do indivíduo à rede. Também existem casos de pirâmides que apresentam produtos sem sentido de consumo, que já existam de forma muito mais barata no mercado ou até gratuitamente, reforçando a ideia de ganho apenas pela adesão de novos membros, ou seja, a comercialização de produtos não é vital para a manutenção do sistema (MJ, 2016 e ABEVD, 2016).

### **2.14. EDUCAÇÃO PARA O CONSUMO**

Segundo Melo (2014), educar para o consumo é oferecer ensinamentos de hábitos, atitudes e conhecimentos que permitam ao consumidor viver plenamente numa sociedade de consumo. É um componente importante numa rede de MMN, pois orienta o comportamento de seus integrantes e consumidores influenciando no resultado financeiro da organização.

## **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

### **3.1. MATERIAIS**

Os materiais utilizados para a realização dessa pesquisa foram a bibliografia específica sobre os assuntos abordados, entrevistas disponíveis na mídia televisiva, reportagens da mídia impressa, documentos eletrônicos da internet, dados estatísticos de associações do setor, participação do autor em

reuniões de apresentação do negócio, treinamentos de equipe de MMN, questionário aplicado (anexo ao Apêndice) e ferramentas eletrônicas de informática (editores de texto e planilhas eletrônicas).

### **3.2 MÉTODOS**

Segundo Paschoal (2015), o pesquisador capacita-se pela metodologia científica para manter certa distância de seu objeto de pesquisa, usando conceitos para testar uma teoria. Andrade (2010) afirma que esses entendimentos são abstratos e universais de modo que a abordagem conceitual é sempre aproximada e exigindo a investigação empírica e as comparações com a história do objeto de pesquisa.

Esse estudo realizou uma pesquisa aplicada, já que pretende gerar conhecimentos para aplicações práticas para solução de problemas específicos que envolvem dados verídicos e interesses locais. Quanto à classificação, observou-se que é uma pesquisa exploratória e descritiva pela necessidade de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas com experiências práticas com o objeto de estudo e também por descrever fatos e da realidade pesquisada (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

O estudo de caso teve a finalidade de obter maior conhecimento sobre o assunto e a qualificação das soluções para o problema da pesquisa (PASCHOAL, 2015). Nos procedimentos detectou-se a necessidade da pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, documentos eletrônicos e entrevistas gravadas com os colaboradores. Aplicou-se questionário com perguntas fechadas para melhor compreender o fenômeno, aplicado a uma equipe de distribuidores das áreas de marketing e vendas de uma empresa de produtos cosméticos, perfumaria, higiene e bem estar e os resultados obtidos são apresentados em dados estatísticos e gráficos.

O questionário foi elaborado com base em literaturas, abordando a caracterização social, o grau de satisfação com a empresa pesquisada (seus produtos e treinamentos motivacionais) e o perfil empreendedor dos consultores integrantes de uma equipe de MMN e contou com o apoio do coordenador do grupo, levando em consideração fatores automotivacionais e de personalidade que podem, ou não, influir em atitudes empreendedoras pessoais. É composto por trinta e cinco perguntas quantitativas fechadas. As

perguntas foram elaboradas por meio de uma escala de Likert adaptada, variando de 1 a 5, sendo 1 – muito insatisfeito, 2 – insatisfeito, 3 – nem insatisfeito / nem satisfeito, 4 – satisfeito e 5 muito satisfeito. Essa escala é um dos itens populares usados em pesquisas, pois permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com a pergunta proposta, servindo para captar a intensidade dos sentimentos de quem responde. As perguntas fechadas têm o objetivo de traduzir em números as opiniões e demais informações dos colaboradores da organização. Analisando as respostas obtidas, pode-se analisar o perfil, o grau de satisfação e empreendedorismo dos colaboradores envolvidos e a eficácia da aplicação do marketing multinível na organização como estratégia de crescimento empresarial. Tudo isso envolveu exaustivos e profundos estudos sobre essa estratégia de marketing para se alcançar uma melhor análise do conteúdo do trabalho apresentado.

### **3.3. ESTUDO DE CASO**

A empresa alvo desse estudo de caso foi criada em 1988 por um casal, sendo ele metalúrgico e ela costureira. Com experiências anteriores em vendas por marketing direto (venda por catálogo), decidiram montar seu próprio negócio produzindo perfumes e cosméticos com marca própria, adquirindo uma pequena fábrica na região metropolitana de São Paulo. Importando as essências de perfumes de marcas famosas europeias, sendo que o restante do processo era feito no Brasil e sem embalagens custosas, o preço praticado foi acessível surgiu daí a criação de contratipos próprios para a nova marca e o modelo de negócio foi viável.

De 1988 a 2008 a estratégia da empresa foi praticar vendas diretas e marketing direto mononível por catálogo. O empreendimento obteve crescimento tanto da estrutura administrativa quanto em faturamento, criou novos produtos e aumentou a quantidade de consultores que atuavam nas vendas dos seus produtos.

Apesar de todas as crises econômicas das últimas décadas, a empresa manteve-se em expansão gradativa nesse período de vinte anos.

Em 2008, a unidade fabril da empresa possuía pouco mais de 1.000 m<sup>2</sup>. Considerando o crescimento já consolidado depois de 20 anos de existência, e

tendo a visão empresarial que o crescimento da organização pode ser rentável também aos consultores agregados ao negócio, os proprietários iniciaram a transição do modelo de negócio para o marketing multinível, estratégia essa que bonifica financeiramente a quem estiver disposto a empreender conjuntamente com a organização e gerar renda residual individual, proporcional ao seu desempenho no negócio. Durante quatro anos, a organização foi se adequando à nova estratégia de negócio. Nesse período houve um crescimento acelerado na demanda, alavancando vertiginosamente as vendas, gerando atrasos na entrega dos produtos à rede de consultores, pois a oferta não estava preparada a essa grande procura. A marca já estava consolidada, a criação de novos cosméticos de marca própria continuou crescente e a qualidade dos produtos ficou conhecida pelo mercado.

Em 2012, houve a maturação do MMN na empresa, embora o mononível continue em operação até hoje. Estabeleceu-se uma estrutura de pontuação pelas vendas efetuadas, dentro da rede, tanto vertical quanto horizontalmente, de forma que ambas as estratégias podem proporcionar o crescimento da renda dos consultores.

Para que a rede se consolide constantemente, criou-se um sistema de treinamento contínuo para os consultores (novos e já experientes) que vai desde a apresentação do plano de negócio aos iniciantes, exibição de novos produtos e, principalmente, muitos planos motivacionais.

Ainda no ano referido, a cadeia de distribuição da organização também precisou ser reorganizada devido ao grande crescimento. Foi quando surgiram as primeiras franquias da marca, lojas físicas estabelecidas em cidades estratégicas que servem como ponto de distribuição da cadeia de suprimentos dos consultores. Essas franquias não vendem ao varejo, somente colaboradores cadastrados na rede da marca.

Como os consultores do MMN não são restritos aos territórios de sua residência, no ano de 2015 já haviam consultores da empresa pesquisada atuando na cidade de Botucatu. Porém nesse ano foi iniciada oficialmente a rede de distribuidores nessa localidade. Ao final do ano já havia mais de 700 consultores cadastrados na cidade e atuando também na região.



No ano de 2016 foi inaugurado um moderno parque fabril com mais de 12.000 m<sup>2</sup>, uma nova franquía na cidade de Botucatu e a rede na região alcançou a marca de 1700 consultores cadastrados.

Ao final desse ano, a empresa abrangeu sua rede de marketing multinível em nível nacional, seu portfólio atinge a marca de 400 produtos próprios em cosméticos, perfumaria, higiene e bem-estar, sendo que o faturamento divulgado foi de mais de R\$ 1 bilhão.

Os planos futuros da organização são de que, ainda em 2017, iniciar a expansão para a América Latina (iniciando pelo Mercosul) e, durante a próxima década, inserir seus produtos e sua rede em mais 60 países do globo.

### 3.4. AMOSTRA DA PESQUISA

A quantidade de integrantes de uma rede de MMN de uma grande empresa amplia-se a todo o momento. Diante disso, foi escolhida uma equipe que, teoricamente em sua maioria, atua na cidade de Botucatu e região. As informações da população alvo da pesquisa foram levantadas virtualmente (através de um link nas principais redes sociais).

Os subsídios para o cálculo do tamanho amostral foram obtidos pela fórmula de Gauss, onde  $n$  é o tamanho da amostra,  $N$  é o número de elementos uma população finita,  $z$  é o desvio do valor médio aceitável para alcançar o nível de confiança desejado,  $e$  é a margem de erro desejada para o levantamento e  $p$  é uma estimativa preliminar da proporção de colaboradores satisfeitos.

Dessa forma, considerando a população alvo de 700 consultores de uma das equipes de distribuidores de MMN da empresa pesquisada ( $N$ ) onde não temos uma proporção esperada, utilizou-se a regra geral de 50% ( $p = 0,5$ ). Para  $z$ , aplicou-se o valor mais frequente que é dado pela distribuição gaussiana (95% ou  $z = 1,96$ ) e estimou-se um erro amostral de 5% ( $e = 0,05$ ).

Aplicando-se a fórmula de Gauss, temos:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Inserindo os valores:

$$n = \frac{700 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (0,5)}{(700 - 1) \cdot (0,05)^2 \cdot + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (0,5)}$$

O tamanho da amostra aleatória simples, considerando uma população finita de 700 consultores, é de 249 indivíduos.

### **3.5. APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

Estabelecido o número da amostra, a aplicação do questionário foi realizada utilizando um formulário eletrônico na internet, disponibilizado aos consultores de MMN através de um link que, então, responderam individualmente, voluntariamente e anonimamente, no período de 14/03/2017 a 31/03/2017.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Após o trabalho de pesquisa, observação e coleta de dados, apresentam-se os principais resultados e suas respectivas análises.

### **4.1. CRESCIMENTO DA EMPRESA**

A empresa fez a migração para o MMN quando a organização estava solidificada e estável. Acreditou ser esta a estratégia mais inteligente para um crescimento sustentável, distribuindo parte dos seus lucros, e agregaria valor a todos os *stakeholders*.

Enquanto no mononível, os concorrentes recompensam os vendedores com 30% das vendas, na empresa analisada chega a 50%. Quando um consultor estrutura sua rede, existem dez níveis de bonificação sempre com recompensas baseadas nas suas próprias vendas e nos consultores *downloads*.

Observou-se que a organização trabalha a educação para o consumo, pois uma rede de MMN se sustenta com o consumo inclusive da equipe e não só de vendas para os clientes. Para isso, é trabalhado constantemente o

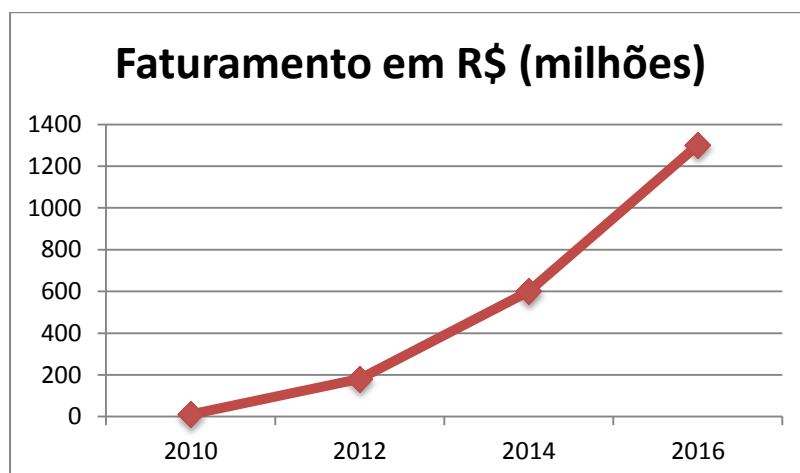
conhecimento dos consultores em relação aos produtos, o plano de negócios, o moral da equipe e muita motivação.

Esse comportamento organizacional caracteriza o Marketing Societal, assim nomeados por Kotler e Keller (2013), onde seus fundamentos são dirigidos não só para a satisfação dos clientes, mas para toda a sociedade. É um círculo virtuoso: clientes satisfeitos compram mais, consultores aumentam suas bonificações (ascendendo na rede), crescem as vendas, melhoram os canais de distribuição, a empresa lucra, cria novos produtos para satisfazer seus clientes e tudo começa outra vez. Concordando com os autores, a instituição procura garantir que todas as partes interessadas no negócio sejam apaixonadas pela realização desses fins.

Quando da maturação da fase de transição ao MMN, no ano de 2012, houve uma explosão na demanda em pouco tempo. Ocorre que os canais de distribuição e a cadeia de suprimentos (SCM) não conseguiram atender a essa grande alavancagem de vendas. Para efeito de comparação, em 2010, portanto dois anos após o início da transição, o faturamento da empresa (divulgado pela imprensa em entrevistas com os gestores) foi de R\$ 10 milhões. Em 2012, o resultado foi de R\$ 180 milhões com uma rede que contava com 45 mil consultores. Em 2014 o faturamento foi de R\$ 600 milhões e em 2016 foi de R\$ 1,3 bilhão com uma rede que continha 600 mil consultores e continua crescendo.

A figura 04 representa graficamente o crescimento do faturamento da empresa de 2010 (ainda em fase transição para o MMN) até 2016.

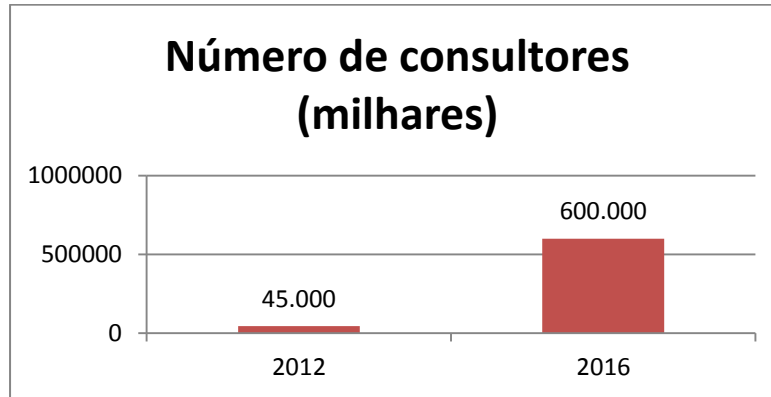
**Figura 4 - Crescimento do faturamento em milhões de reais**



Fonte: adaptado de Fonseca (2015).

A figura 05 representa graficamente o crescimento do número de consultores, após a consolidação do MMN em 2012 e 2016.

**Figura 5 - Número de consultores em milhares.**



**Fonte: adaptado de Fonseca (2015).**

Os problemas na distribuição ocasionaram reclamações de clientes e consultores por falta de produtos e foram solucionados com investimentos nas melhorias da *Supply Chain Management*. Houve o planejamento da ampliação do parque fabril, inaugurando uma nova fábrica em 2015 com 3.000 m<sup>2</sup> e foi preciso mais uma com mais de 12.000 m<sup>2</sup>, inaugurada em agosto de 2016.

As atitudes dos gestores da instituição vão de encontro com o pensamento de Cobra (2009) e Las Casas (2011) que afirmam que os objetos de consumo só têm utilidade se bem posicionados junto ao seu mercado e, pra isso, são necessários canais de distribuição eficientes. Do mesmo modo, a gestão correta do SCM nessa época, permitiu a avaliação dos pontos fortes e fracos da cadeia e integralizou todos os procedimentos instáveis desde os fornecedores até o cliente final, em concordância com Bovolenta (2016).

Diante do crescimento obtido e da boa gestão em momentos críticos, um dos resultados mais óbvios foi a ampliação do *market share* e a melhoria do posicionamento no mercado dos produtos e da imagem da empresa. Assim esses movimentos estratégicos corroboram os pensamentos de Kotler (2009) e Kotler e Keller (2013).

A coroação dos resultados começou em 2015, quando a organização recebeu o prêmio de “melhor criação perfumística” com um perfume masculino e entrou no ranking das dez franquias mais procuradas por empreendedores brasileiros (FONSECA, 2015). Continuou em 2016, quando recebeu o prêmio de “melhor empresa do ano” e “melhor criação perfumística” novamente, dessa

vez com uma fragrância feminina (outorgados pela ABIHPEC) e o presidente da empresa foi eleito o “profissional do ano 2016” do 24º Prêmio Qualidade Cosmética, considerado o “Oscar” do setor de beleza e cosméticos da América Latina. O crescimento exponencial ainda possibilitou o patrocínio financeiro de uma equipe de voleibol da cidade sede da instituição e uma ação de publicidade em uma novela televisiva no maior canal do país.

Através da pesquisa verificou-se que a corporação é voltada aos valores dos seres humanos, através de uma sociedade criativa com os consultores de MMN, trabalhando culturas regionais, mente, alma e espírito dos *stakeholders*, o que Kotler et al. (2010) chamou de marketing 3.0.

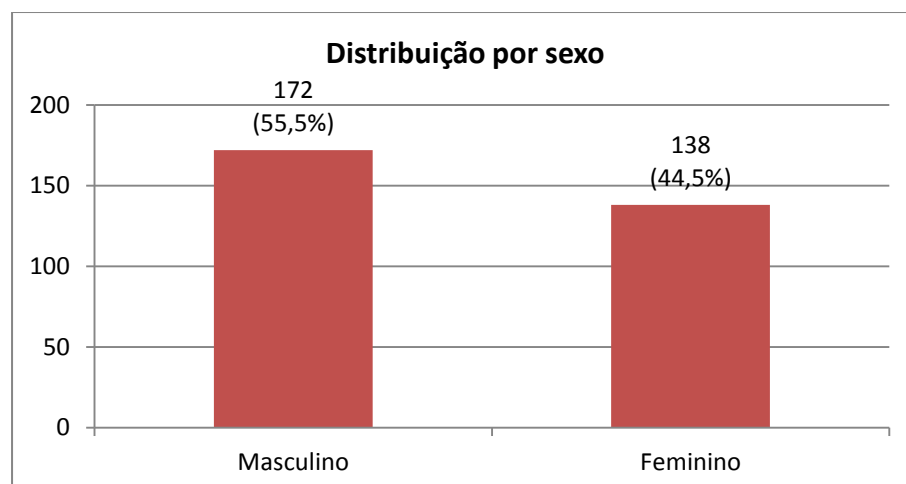
Analisou-se, também, que os produtos oferecidos tocam os clientes no sentido do bem-estar, enquanto são atendidos pessoalmente pelos consultores, não somente atendendo suas necessidades, mas garantindo novas experiências de elevação da autoestima, fenômeno esse chamado por Chiavenatto (2014) de *empowerment* do consumidor.

#### 4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS CONSULTORES

De acordo com as respostas obtidas através do questionário aplicado, caracterizou-se o perfil dos consultores da empresa.

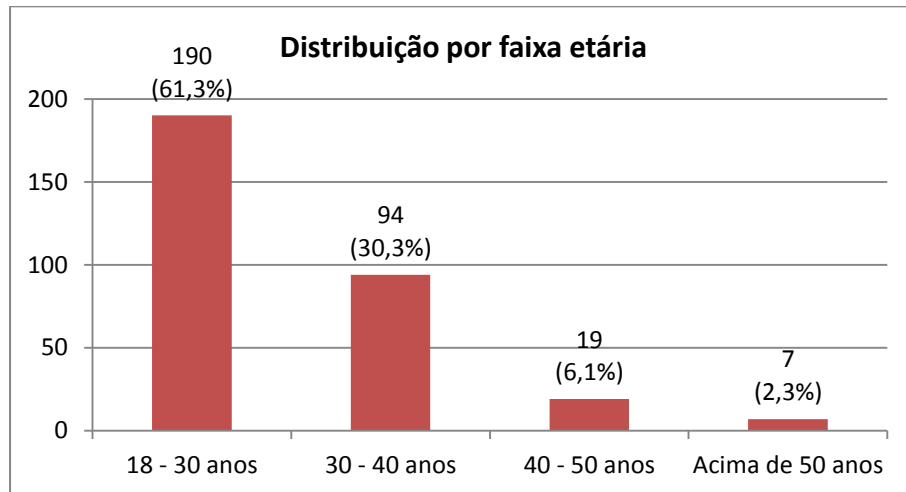
Dos 310 consultores que responderam ao questionário, 172 (55,5%) são do sexo masculino e 138 (44,5%) são do sexo feminino como demonstra graficamente a figura 6.

Figura 6 - Distribuição por sexo.



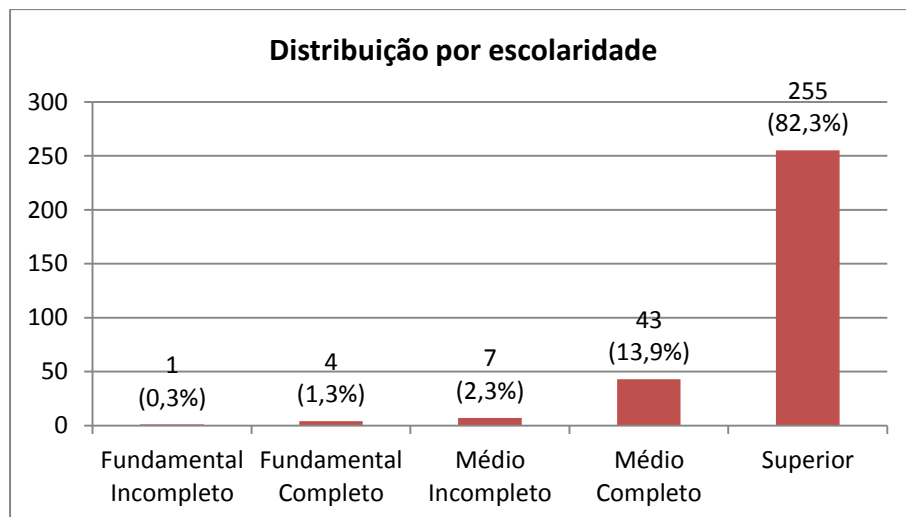
A faixa etária predominante dos consultores é entre 18 e 30 anos (190 pessoas - 61,3%) enquanto 94 (30,3%) estão entre 30 a 40 anos, 19 (6,1%) estão entre 40 a 50 anos e 7 (2,3%) estão acima dos 50 anos, conforme demonstra a figura 7.

**Figura 7 - Distribuição por faixa etária.**

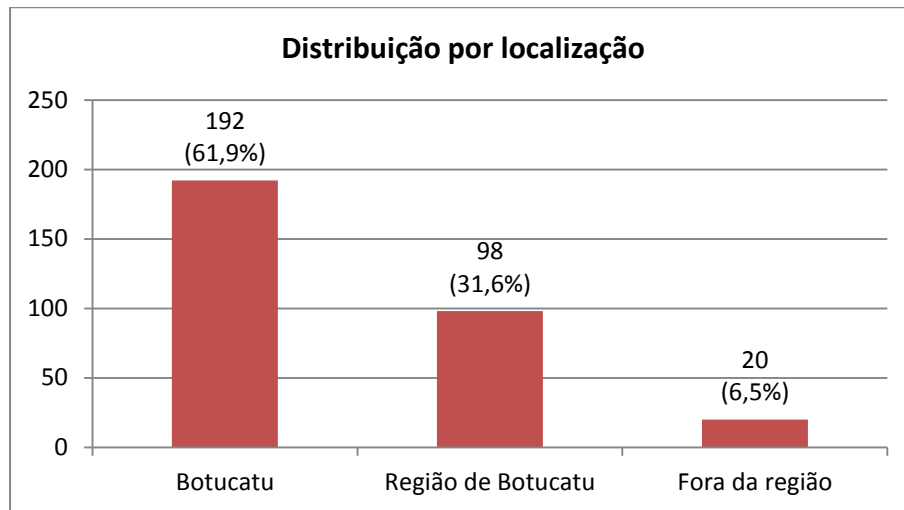


A figura 8 demonstra a distribuição por escolaridade, onde 1 (0,3%) respondente declarou ensino fundamental incompleto, 4 (1,3%) com ensino fundamental completo, 7 (2,3%) com ensino médio incompleto, 43 (13,9%) com ensino médio completo e 255 (82,3%) com ensino superior.

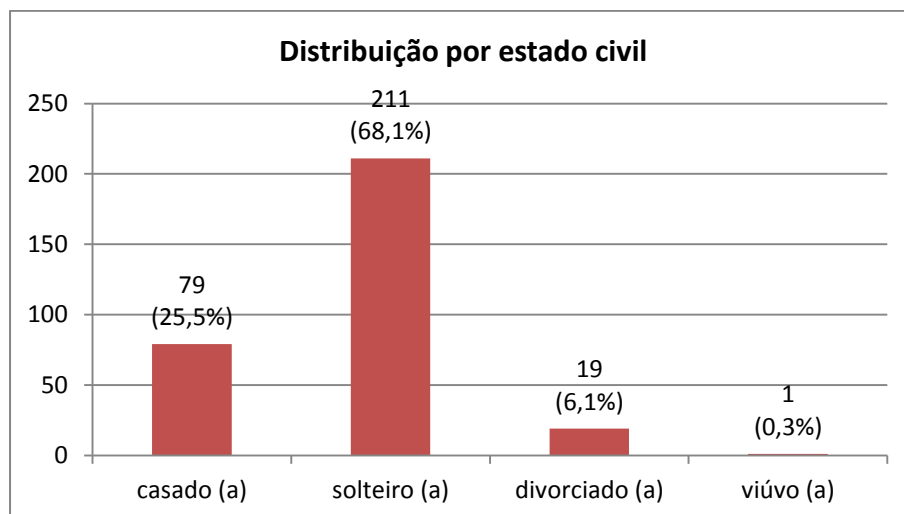
**Figura 8 - Distribuição por escolaridade.**



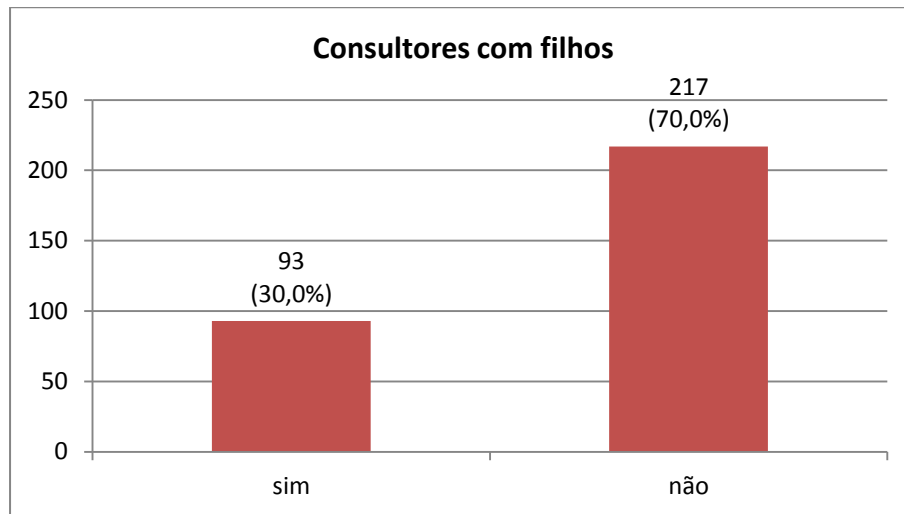
Quando perguntado sobre o local de residência dos consultores, 192 (61,9%) responderam que moram em Botucatu 98 (31,6%) na região de Botucatu e 20 (6,5%) fora da região de Botucatu. A figura 9 apresenta essa distribuição.

**Figura 9 - Distribuição por localização.**

Quanto ao estado civil dos consultores, 79 (25,5%) responderam que são casados 211 (68,1%) são solteiros 19 (6,1%) são divorciados e 1 (0,3%) é viúvo, de acordo com a figura 10.

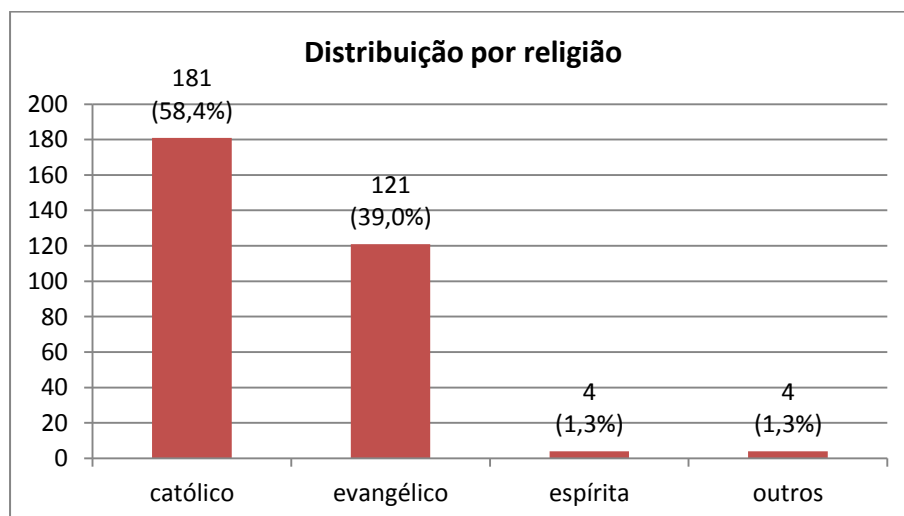
**Figura 10 - Distribuição por estado civil.**

Quando questionados se possuem filhos, 93 (30,0%) responderam que sim e 217 (70,0%) responderam que não, conforme demonstra a figura 11.

**Figura 11 - Consultores com filhos.**

Na questão sobre a religião professada pelos consultores, 181 (58,4%) são católicos, 121 (39,0%) são evangélicos, 4 (1,3%) são espíritas e 4 (1,3%) declaram seguir outras religiões. A figura 12 demonstra esses dados graficamente.

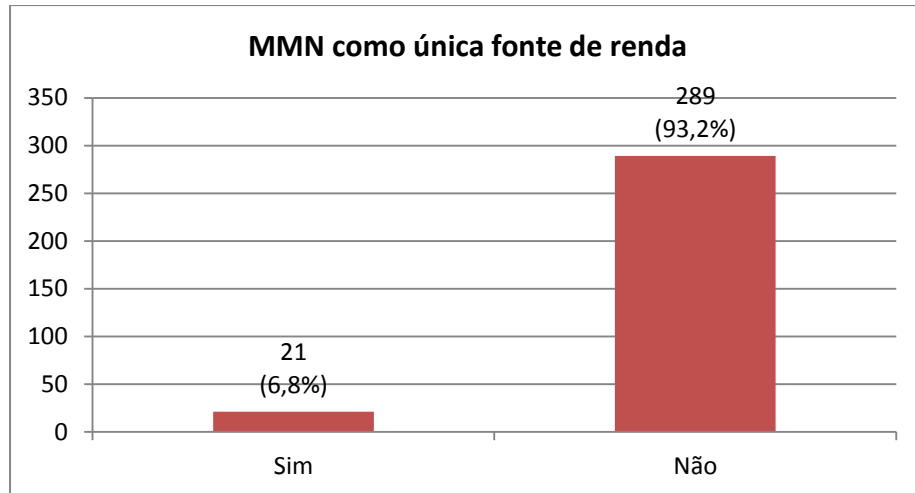
A pergunta sobre a religião professada pelos consultores foi inserida no questionário aplicado com o intuito de identificar um possível fenômeno social. Devido ao fato do proprietário da empresa se professar cristão evangélico, o pesquisador observou que poderia existir a consideração que uma denominação de fé possa ser associada como sinônimo de integridade moral e honestidade no ambiente empresarial. Pelos resultados obtidos, esse fenômeno não foi identificado.

**Figura 12 - Distribuição por religião.**



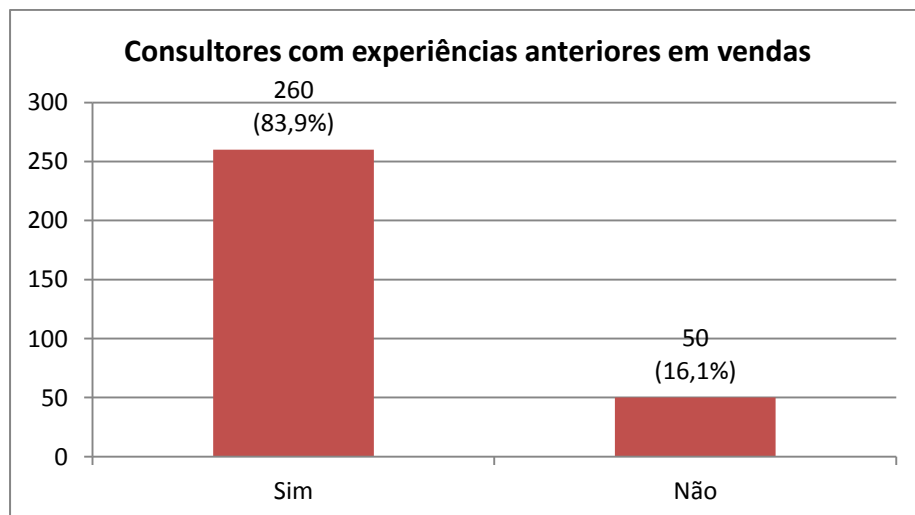
A pesquisa procurou saber se os consultores tem o MMN como única fonte de renda e obteve 21 respostas como “sim” (6,8%) e 289 como “não” (93,2%), conforme a figura 13.

**Figura 13 - MMN como única fonte de renda.**



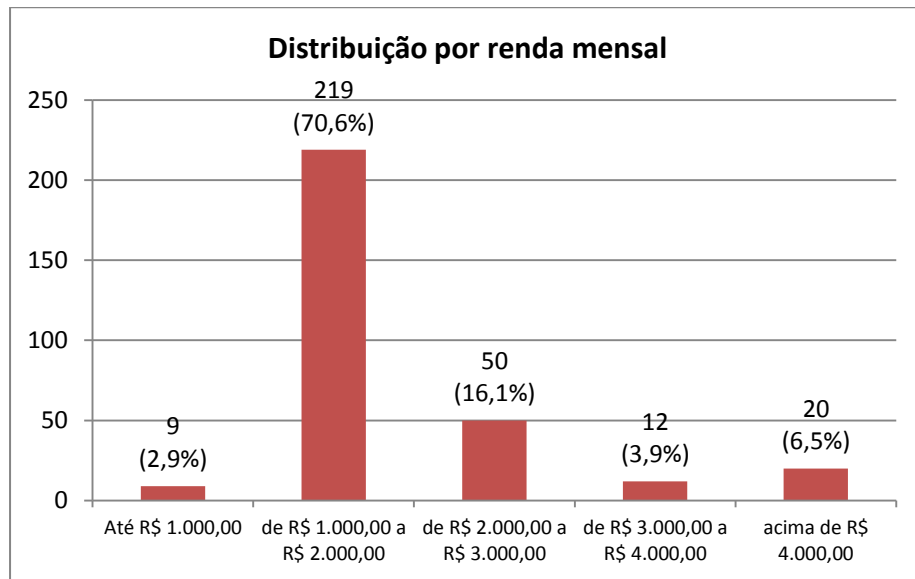
A figura 14 demonstra que 260 (83,9%) consultores possuem experiências com vendas, anteriores ao trabalho com MMN, enquanto 50 (16,1%) responderam o contrário.

**Figura 14 - Consultores com experiências anteriores em vendas.**



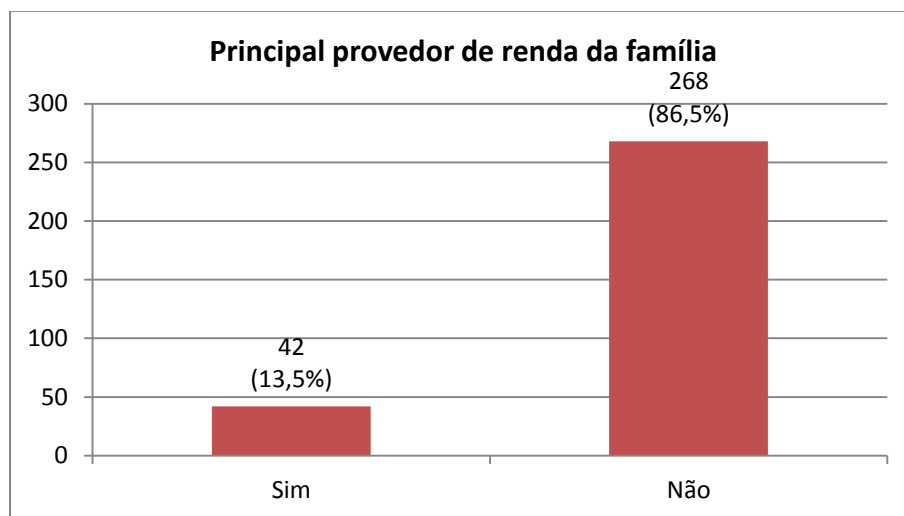
Quando questionados sobre sua renda mensal total, 9 (2,9%) responderam ganhar até R\$ 1.000,00, 219 (70,6%) ganham entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00, 50 (16,1%) ganham entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00, 12 (3,9%) ganham entre R\$ 3.000,00 e R\$ 4.000,00 e 20 (6,5%) ganham acima de R\$ 4.000,00. A figura 15 demonstra esses dados.

**Figura 15 - Distribuição por renda mensal.**



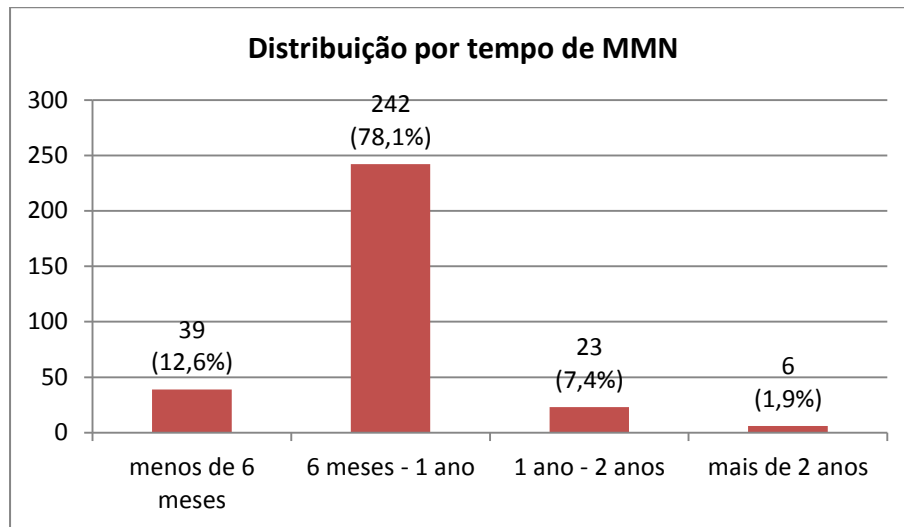
A pesquisa quis saber se o consultor é o principal provedor de renda da família e obteve 42 (13,5%) respostas “sim” e 268 (86,5%) respostas “não”, conforme a figura 16.

**Figura 16 - Principal provedor de renda da família.**



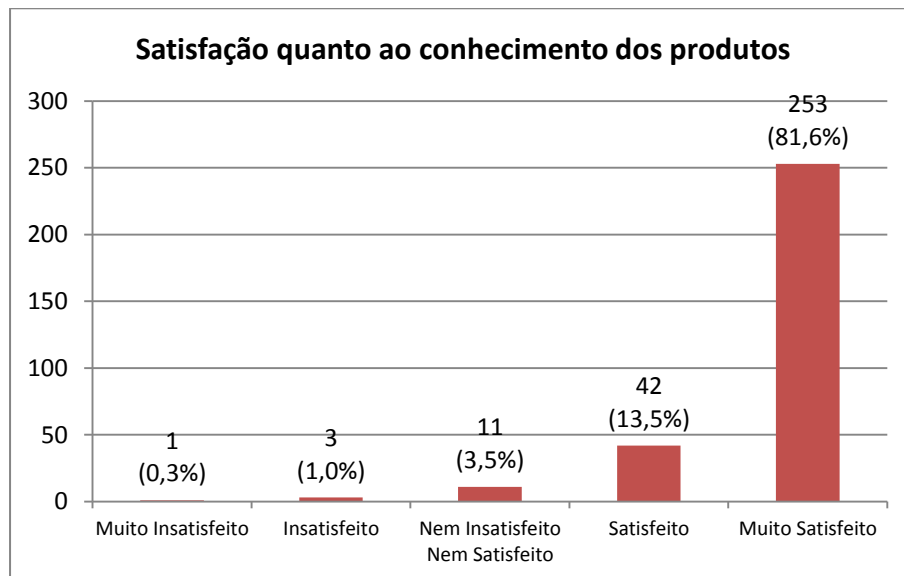
Quando questionados sobre quanto tempo trabalham com MMN, a distribuição foi de 39 (12,6%) com menos de 6 meses, 242 (78,1%) entre 6 meses e 1 ano, 23 (7,4%) entre 1 e 2 anos e 6 (1,9%) com mais de 2 anos, conforme apresenta a figura 17.

**Figura 17 - Distribuição por tempo de MMN.**



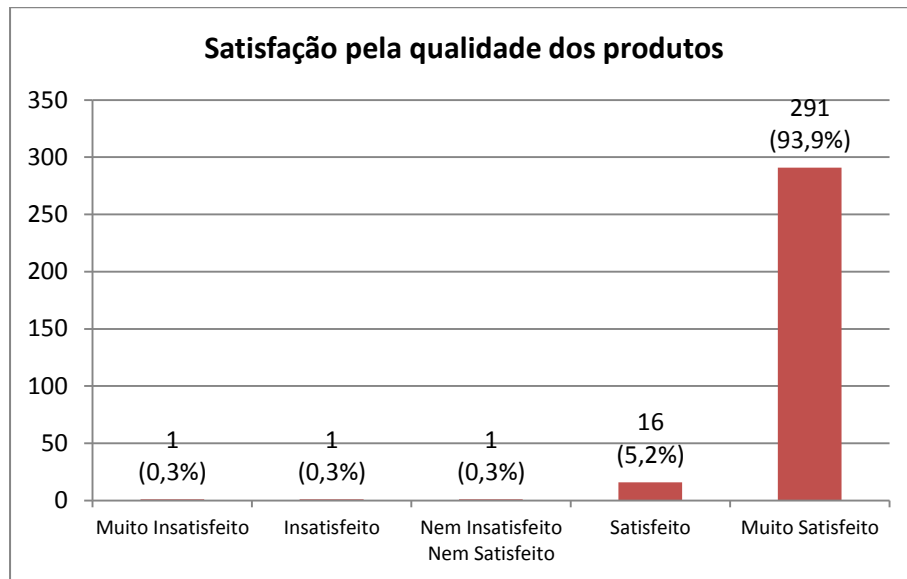
Quando questionados sobre a satisfação individual com o conhecimento das características dos produtos que vendem, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 3 (1,0%) estão insatisfeitos, 11 (3,5%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 42 (13,5%) estão satisfeitos e 253 (81,6%) estão muito satisfeitos. A figura 18 demonstra esses dados.

**Figura 18 - Satisfação quanto ao conhecimento dos produtos.**



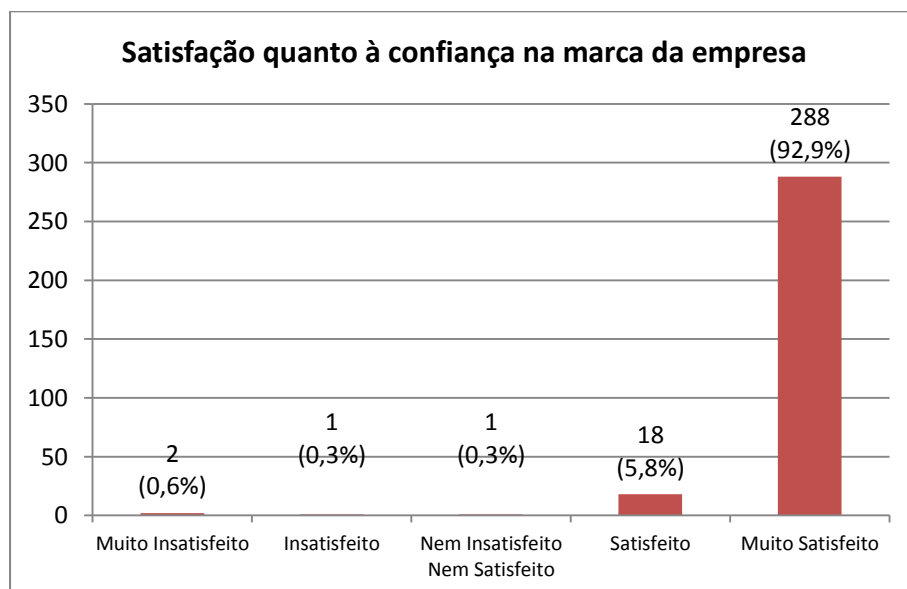
Quanto à satisfação individual com a qualidade dos produtos, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 1 (0,3%) está insatisfeito, 1 (0,3%) está nem insatisfeito / nem satisfeito, 16 (5,2%) estão satisfeitos e 291 (93,9%) estão muito satisfeitos, conforme demonstra a figura 19.

**Figura 19 - Satisfação pela qualidade dos produtos.**



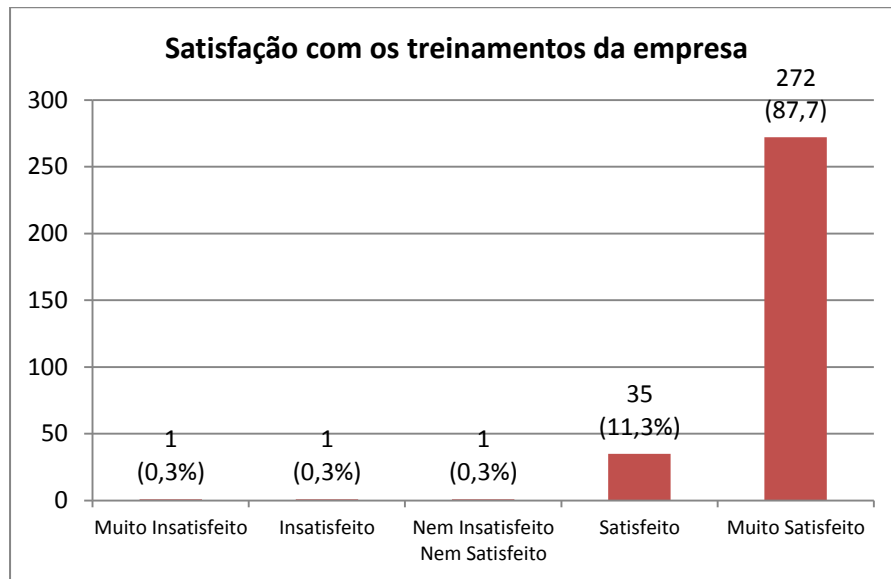
Em relação à satisfação individual com a confiança na marca da empresa de MMN, 2 (0,6%) responderam que estão muito insatisfeitos, 1 (0,3%) está insatisfeito, 1 (0,3%) está nem insatisfeito / nem satisfeito, 18 (5,8%) estão satisfeitos e 288 (92,9%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 20.

**Figura 20 - Satisfação quanto à confiança na marca da empresa.**



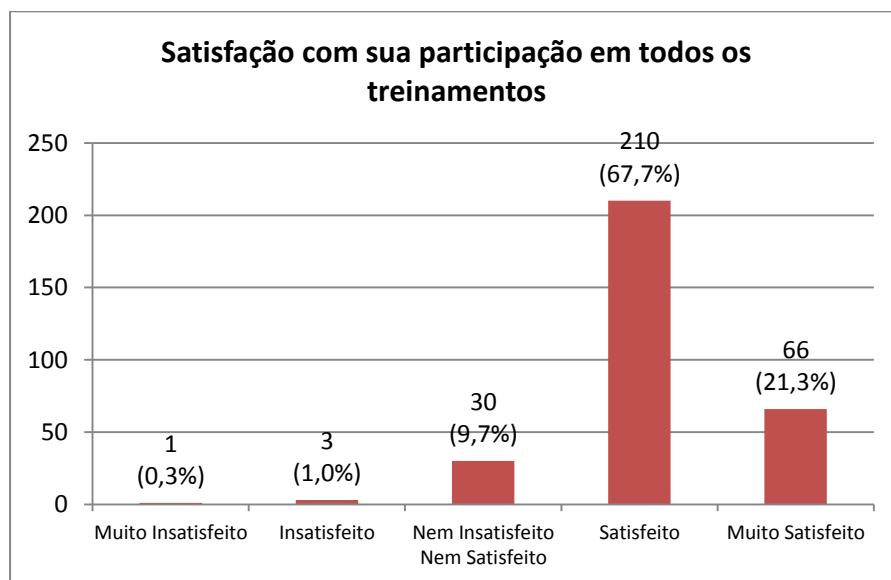
Quanto questionados sobre a satisfação individual com os treinamentos que a empresa oferece, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 1 (0,3%) está insatisfeito, 1 (0,3%) está nem insatisfeito / nem satisfeito, 35 (11,3%) estão satisfeitos e 272 (87,7%) estão muito satisfeitos. A figura 21 apresenta graficamente esses dados.

**Figura 21 - Satisfação com os treinamentos da empresa.**



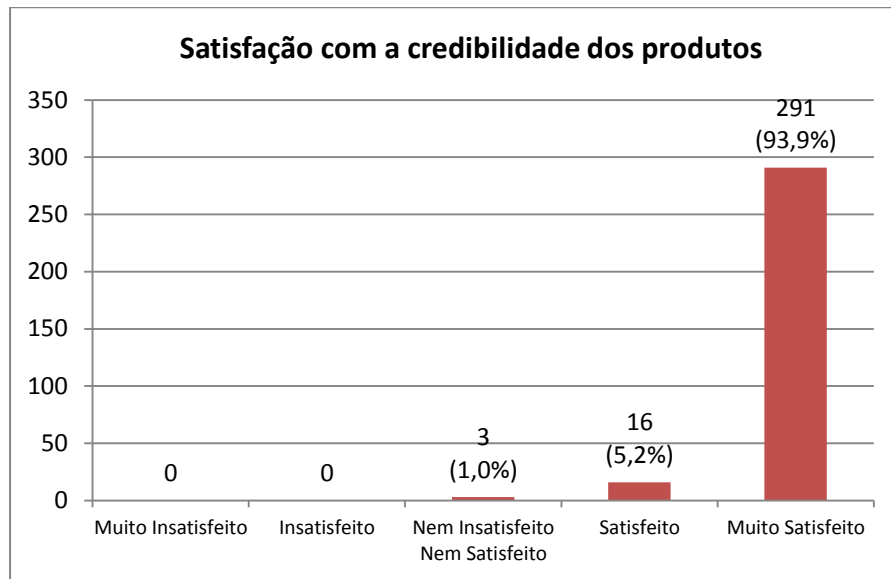
Na sequência, questionou-se sobre a satisfação individual com a participação em todos os treinamentos que a empresa oferece e 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 3 (1,0%) estão insatisfeitos, 30 (9,7%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 210 (67,7%) estão satisfeitos e 66 (21,3%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 22.

**Figura 22 - Satisfação com sua participação em todos os treinamentos.**



Sobre a credibilidade dos produtos, ou seja, se os mesmos cumprem o que as propagandas prometem, ninguém respondeu que está muito insatisfeitos e insatisfeito, 3 (1,0%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 16 (5,2%) estão satisfeitos e 291 (93,9%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 23.

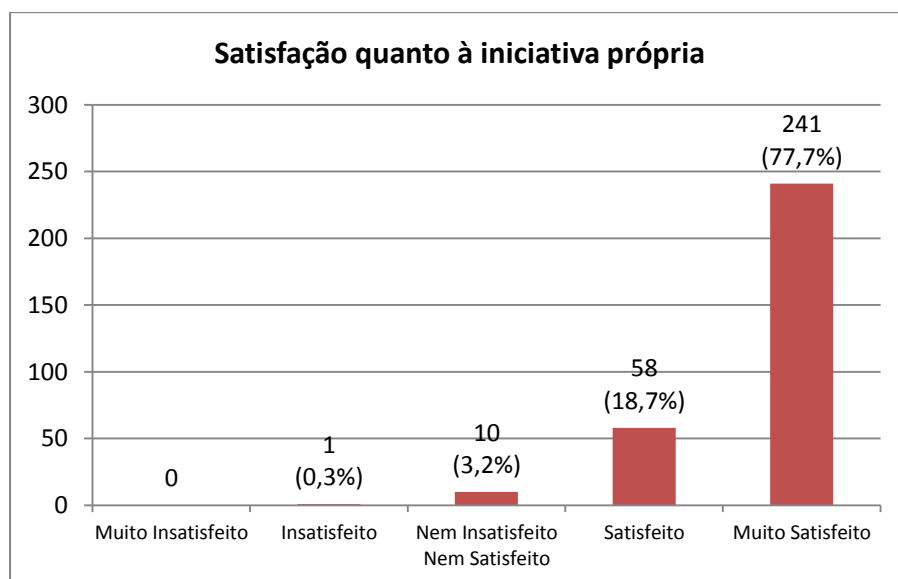
**Figura 23 - Satisfação com a credibilidade dos produtos.**



A partir daí, questionou-se os consultores sobre algumas características pessoais que, segundo Dornelas (2016), são essenciais num indivíduo empreendedor. De acordo com as respostas, a pesquisa pode identificar se o respondente tem (ou não) um perfil empreendedor.

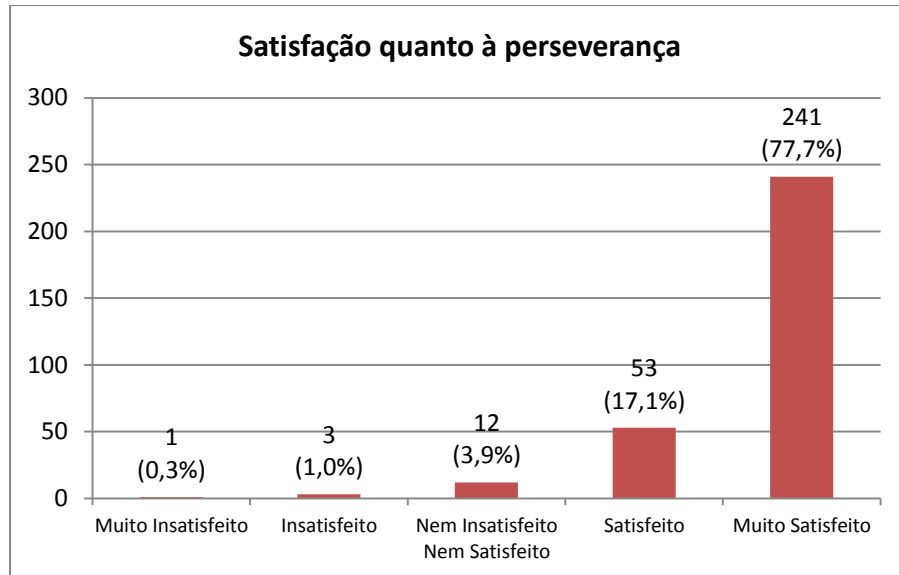
Desse modo, perguntou-se em relação à satisfação com o seu nível de iniciativa própria. A figura 24 demonstra que ninguém respondeu que está muito insatisfeitos, 1 (0,3%) está insatisfeito, 10 (3,2%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 58 (18,7%) estão satisfeitos e 241 (77,7%) estão muito satisfeitos.

**Figura 24 - Satisfação quanto à iniciativa própria.**



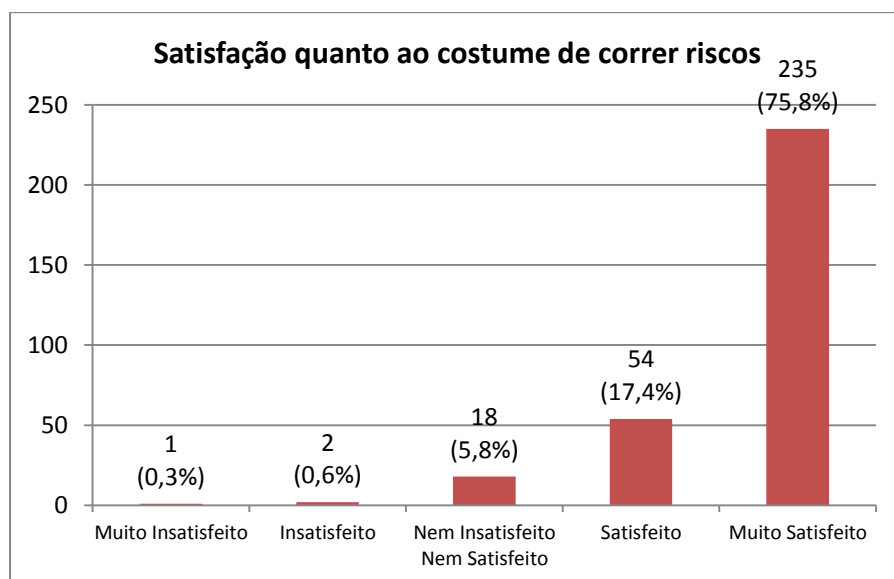
Em relação à satisfação no nível da sua própria perseverança, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 3 (1,0%) estão insatisfeitos, 12 (3,9%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 53 (17,1%) estão satisfeitos e 241 (77,7%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 25.

**Figura 25 - Satisfação quanto à perseverança.**



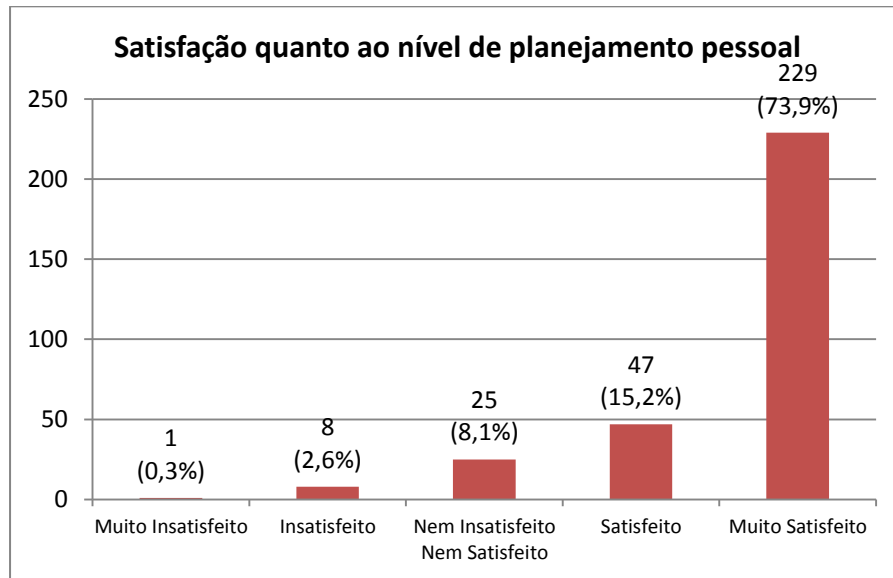
Um empreendedor tem de estar acostumado a correr riscos ainda que planejados. Em relação à satisfação individual com a essa característica, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 2 (0,6%) estão insatisfeitos, 18 (5,8%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 54 (17,4%) estão satisfeitos e 235 (75,8%) estão muito satisfeitos. A figura 26 demonstra esses dados.

**Figura 26 - Satisfação quanto ao costume de correr riscos.**



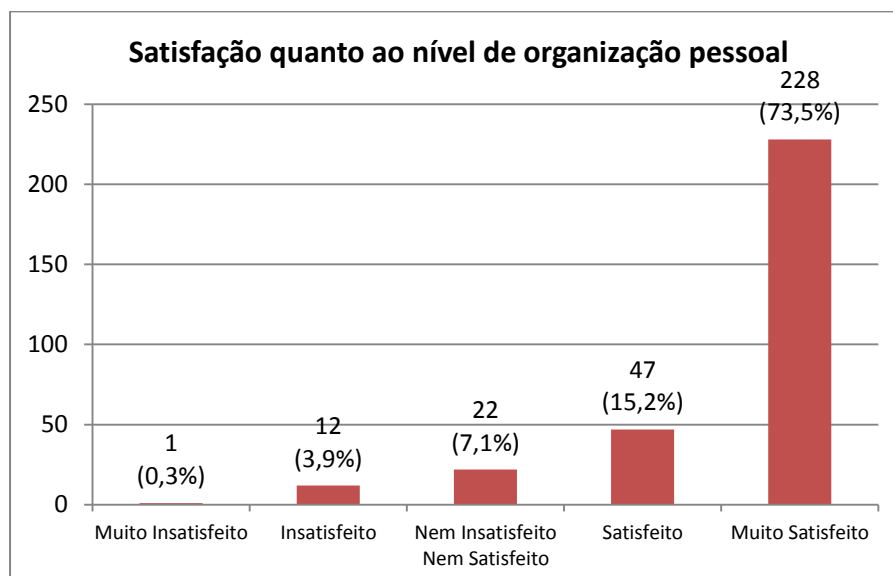
Outra característica é saber planejar suas atividades. Em relação à satisfação com o nível de seu planejamento pessoal, a figura 27 demonstra que 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 8 (2,6%) estão insatisfeitos, 25 (8,1%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 47 (15,2%) estão satisfeitos e 229 (73,9%) estão muito satisfeitos.

**Figura 27 - Satisfação quanto ao nível de planejamento pessoal.**



Ser um indivíduo organizado também faz parte do perfil empreendedor. Quanto à satisfação individual com o nível pessoal dessa característica, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeitos, 12 (3,9%) estão insatisfeitos, 22 (7,1%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 47 (15,2%) estão satisfeitos e 228 (73,5%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 28.

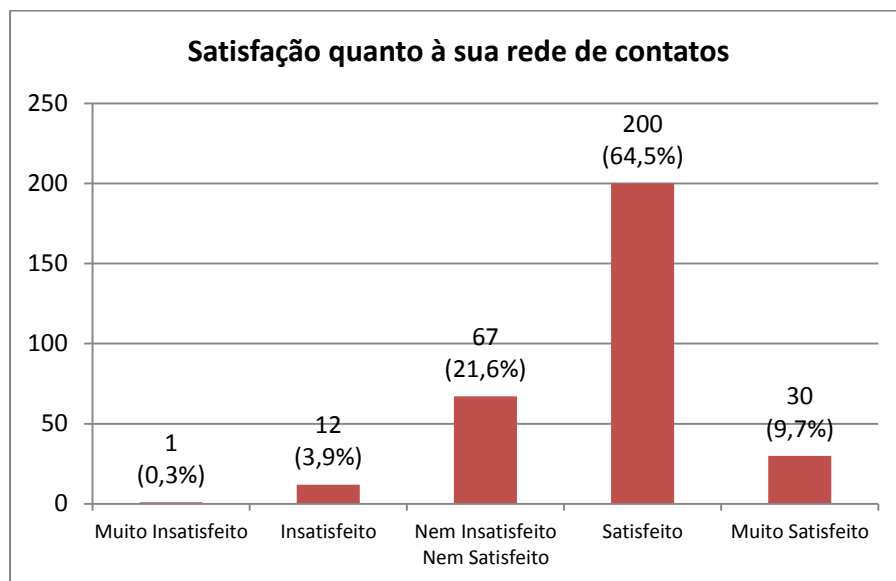
**Figura 28 - Satisfação quanto ao nível de organização pessoal.**





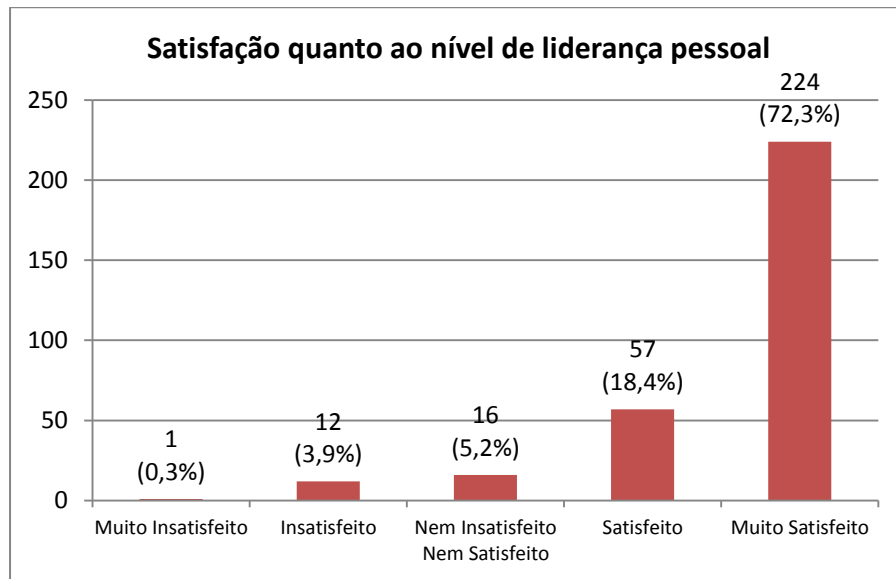
Um indivíduo com perfil empreendedor necessita de uma boa rede de contatos pessoais. A figura 29 apresenta que, em relação à satisfação individual com a sua rede de contatos, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeitos, 12 (3,9%) estão insatisfeitos, 67 (21,6%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 200 (64,5%) estão satisfeitos e 30 (9,7%) estão muito satisfeitos.

**Figura 29 - Satisfação quanto à sua rede de contatos.**



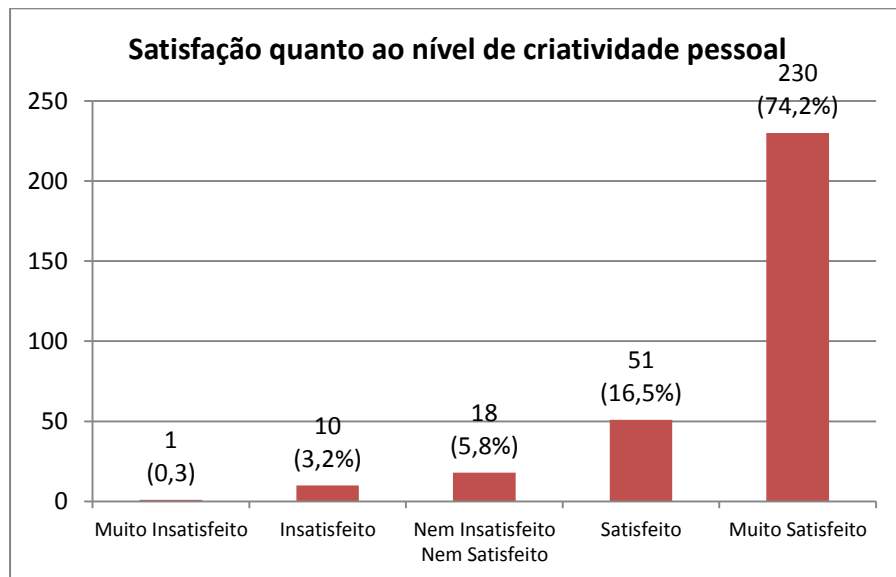
Um empreendedor também é um líder. Em relação à satisfação com o seu nível pessoal de liderança, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 12 (3,9%) estão insatisfeitos, 16 (5,2%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 57 (18,4%) estão satisfeitos e 224 (72,3%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 30.

**Figura 30 - Satisfação quanto ao nível de liderança pessoal.**



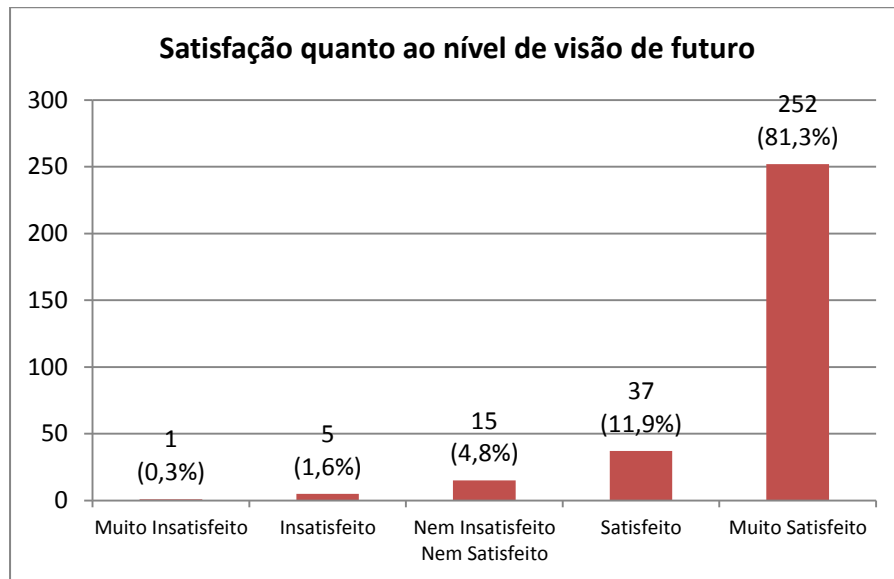
O indivíduo que apresenta perfil empreendedor é criativo. Quanto à satisfação com o seu nível pessoal de criatividade, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 10 (3,2%) estão insatisfeitos, 18 (5,8%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 51 (16,5%) estão satisfeitos e 230 (74,2%) estão muito satisfeitos. A figura 31 apresenta graficamente esses dados.

**Figura 31 - Satisfação quanto ao nível de criatividade pessoal.**



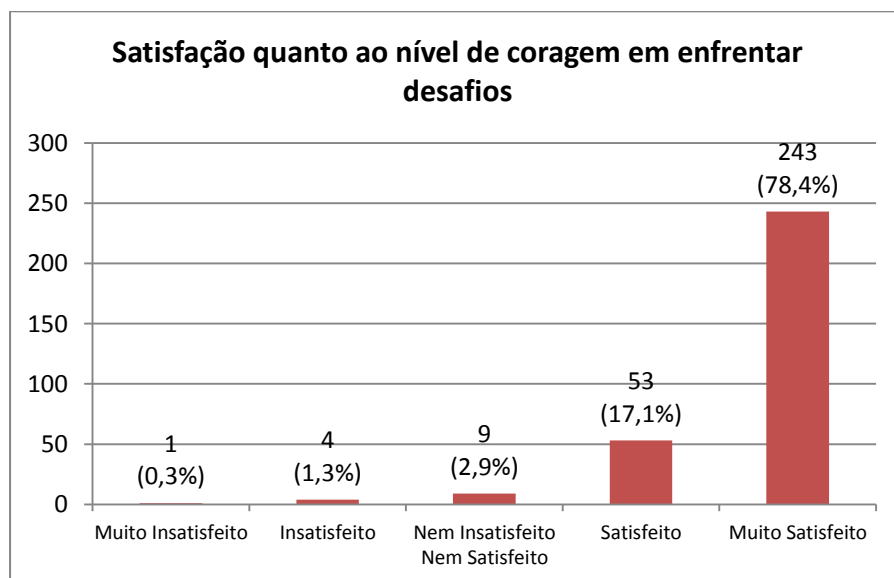
Visão de futuro é outra característica de um empreendedor. Em relação à satisfação pessoal sobre essa particularidade, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 5 (1,6%) estão insatisfeitos, 15 (4,8%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 37 (11,9%) estão satisfeitos e 252 (81,3%) estão muito satisfeitos, conforme a figura 32.

**Figura 32 - Satisfação quanto ao nível de visão de futuro.**



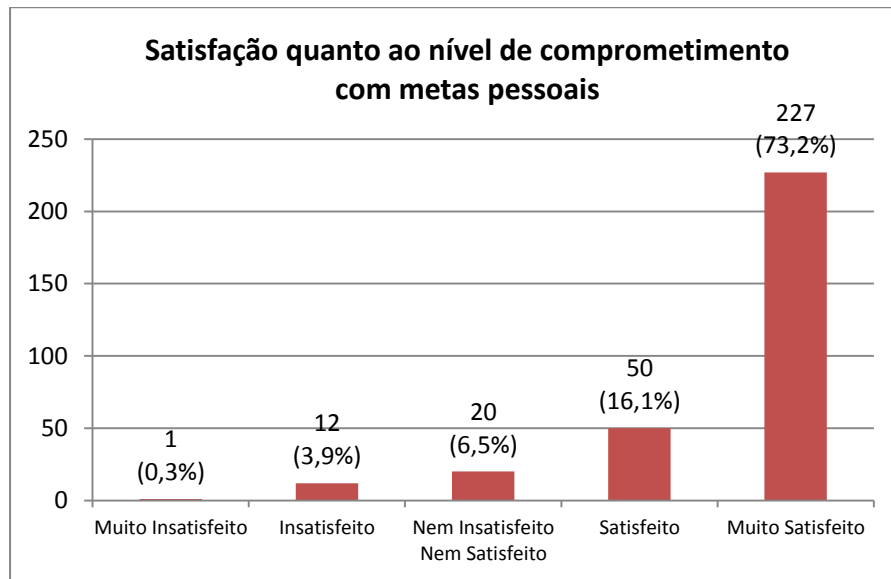
Segundo Dornelas (2016), um empreendedor precisa ter coragem para enfrentar desafios. Quanto à satisfação pessoal sobre essa característica, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 4 (1,3%) estão insatisfeitos, 9 (2,9%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 53 (17,1%) estão satisfeitos e 243 (78,4%) estão muito satisfeitos, conforme a figura 33.

**Figura 33 - Satisfação quanto ao nível de coragem em enfrentar desafios.**



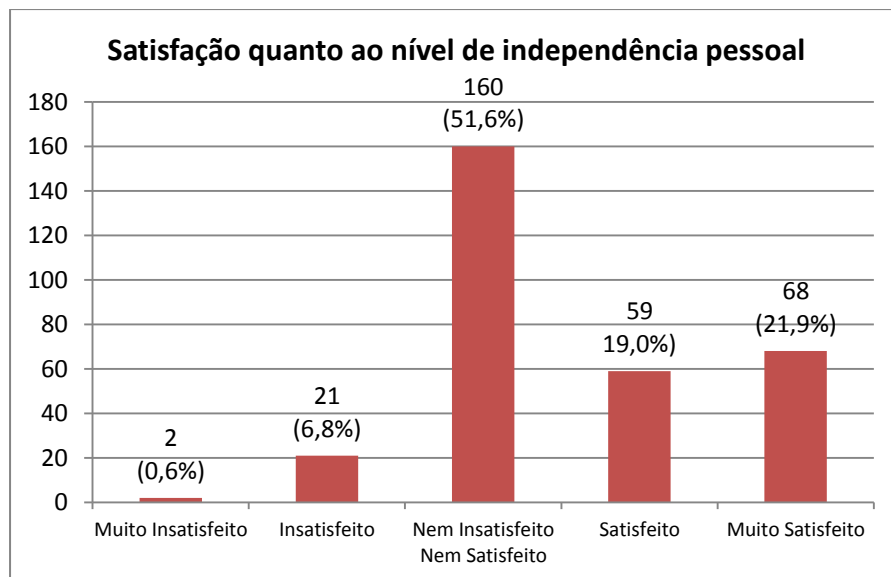
Comprometimento com metas pessoais é outra característica do empreendedorismo. Em relação a isso, 1 (0,3%) respondeu que está muito insatisfeito, 12 (3,9%) estão insatisfeitos, 20 (6,5%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 50 (16,1%) estão satisfeitos e 227 (73,2%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 34.

**Figura 34 - Satisfação quanto ao nível de comprometimento com metas pessoais.**



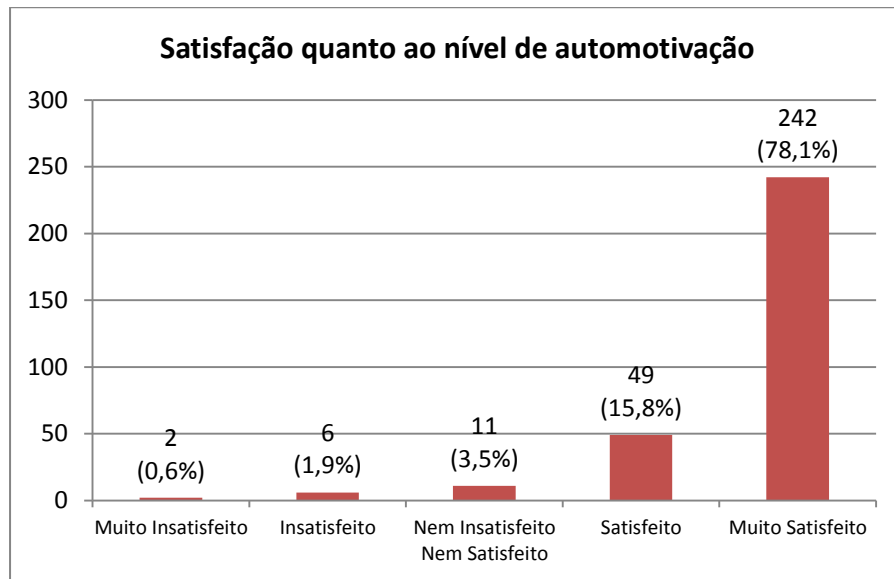
Quanto à característica empreendedora da independência pessoal, 2 (0,6%) responderam que estão muito insatisfeitos, 21 (6,8%) estão insatisfeitos, 160 (51,6%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 59 (19,0%) estão satisfeitos e 68 (21,9%) estão muito satisfeitos, conforme a figura 35.

**Figura 35 - Satisfação quanto ao nível de independência pessoal.**



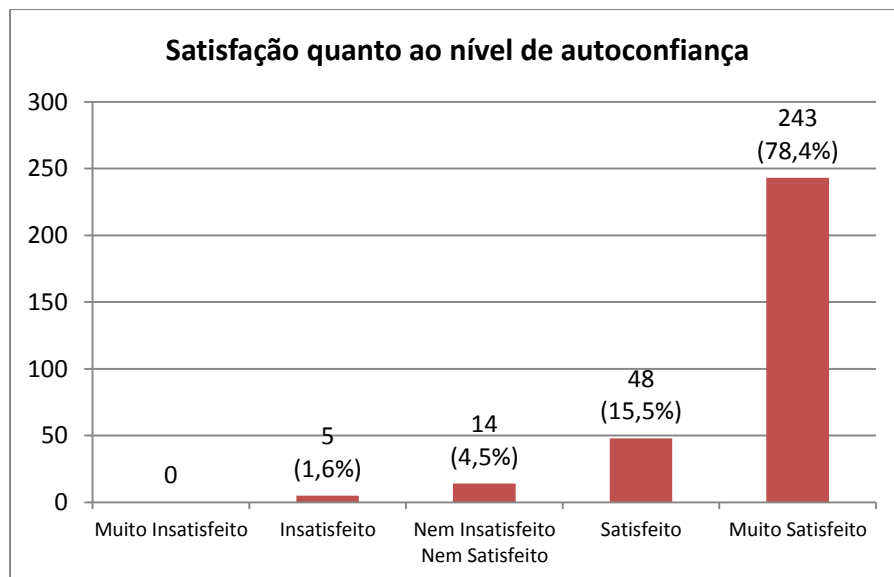
Em relação à automotivação, 2 (0,6%) responderam que estão muito insatisfeitos, 6 (1,9%) estão insatisfeitos, 11 (3,5%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 49 (15,8%) estão satisfeitos e 242 (78,1%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 36.

**Figura 36 - Satisfação quanto ao nível de automotivação.**



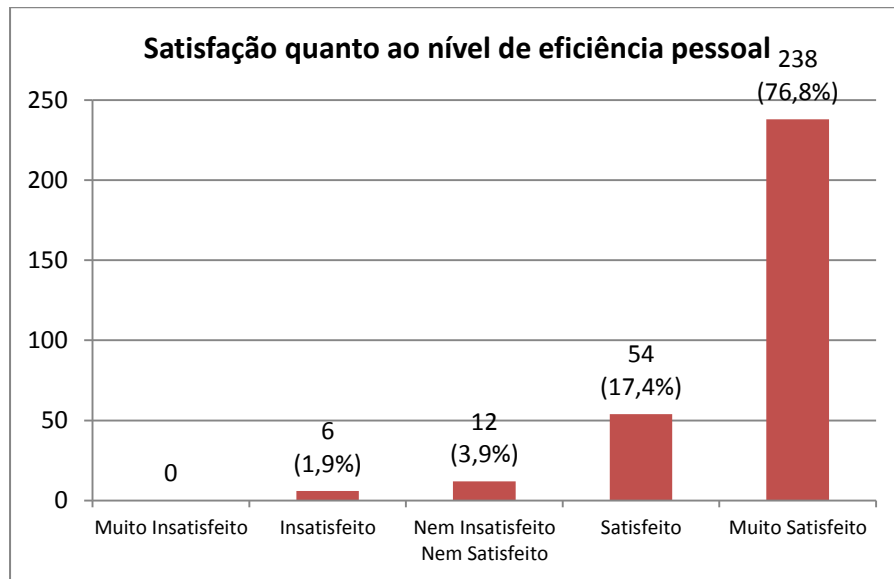
Quanto ao nível de autoconfiança, ninguém respondeu que está muito insatisfeito, 5 (1,6%) estão insatisfeitos, 14 (4,5%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 48 (15,5%) estão satisfeitos e 243 (78,4%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 37.

**Figura 37 - Satisfação quanto ao nível de autoconfiança.**



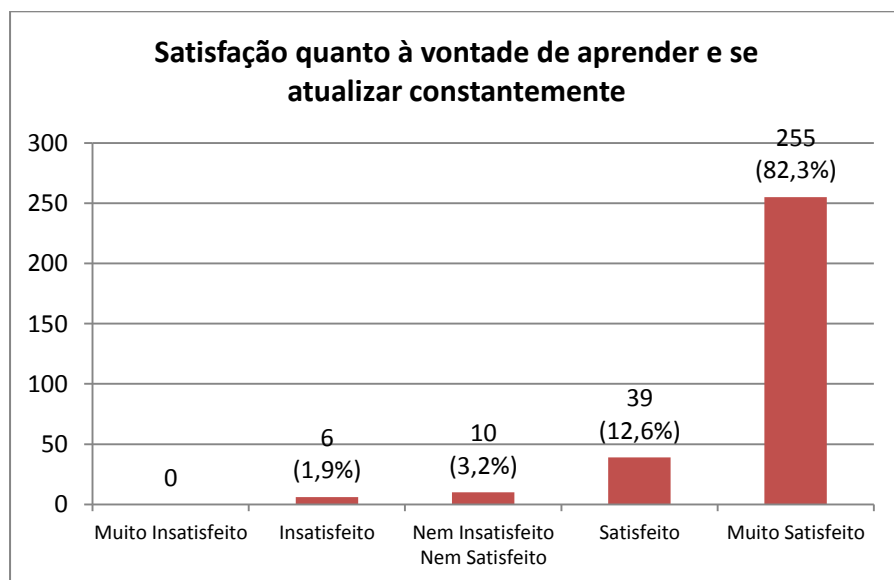
Quanto perguntados sobre seu nível de eficiência pessoal, ninguém respondeu que está muito insatisfeito, 6 (1,9%) estão insatisfeitos, 12 (3,9%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 54 (17,4%) estão satisfeitos e 238 (76,8%) estão muito satisfeitos, conforme a figura 38.

**Figura 38 - Satisfação quanto ao nível de eficiência pessoal.**



Um empreendedor precisa ter vontade de aprender e se atualizar constantemente. Em relação a isso, ninguém respondeu que está muito insatisfeito, 6 (1,9%) estão insatisfeitos, 10 (3,2%) estão nem insatisfeitos / nem satisfeitos, 39 (16,1%) estão satisfeitos e 255 (82,3%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 39.

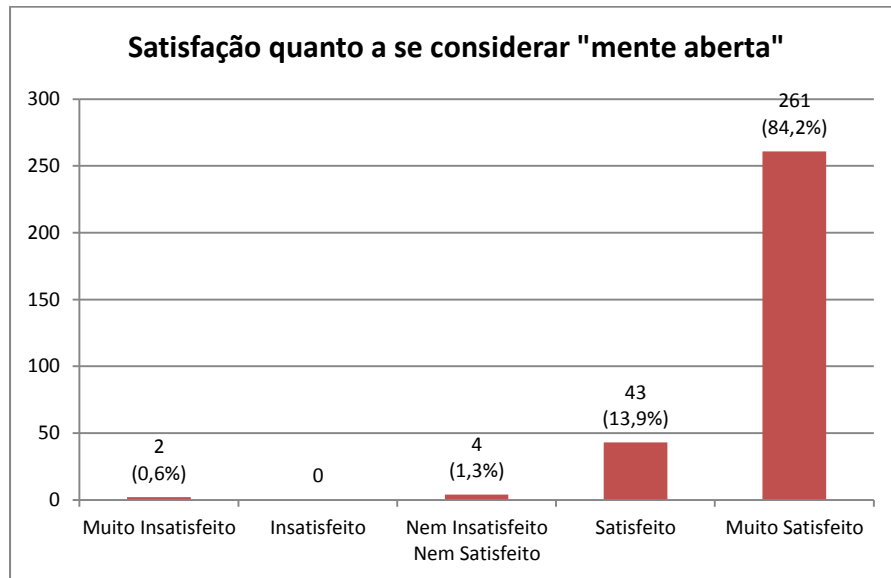
**Figura 39 - Satisfação quanto à vontade de aprender e se atualizar constantemente.**



Dornelas (2016) afirma que o indivíduo empreendedor precisa ter a “mente aberta” para identificar novas ideias e oportunidades, mudar de comportamento quando preciso, sem discriminações e preconceitos de qualquer tipo. Em relação a isso, 2 (0,6%) responderam que estão muito insatisfeitos, ninguém está insatisfeitos, 4 (1,3%) estão nem insatisfeitos / nem

satisfeitos, 43 (13,9%) estão satisfeitos e 261 (84,2%) estão muito satisfeitos, de acordo com a figura 40.

**Figura 40 - Satisfação quanto a se considerar "mente aberta".**



Ao analisar os resultados da pesquisa, de acordo com a maioria das respostas ao questionário aplicado, concluiu-se que os consultores da empresa são divididos entre homens e mulheres por pouca diferença favorável ao sexo masculino, são jovens entre 18 e 30 anos, possuem curso superior, vivem na cidade de Botucatu, são solteiros e sem filhos, ainda não tem sua renda exclusivamente do MMN, possuíam experiências anteriores em vendas, a renda atual é entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 e não são os principais provedores da família, estão na empresa entre 6 meses e 1 ano, conhecem bem os produtos, acreditam nas suas características e qualidade, confiam na marca, são muito satisfeitos quanto aos treinamentos oferecidos, porém não participam de todos os treinamentos. Apresentaram, também, características individuais empreendedoras, porém querem melhorar sua rede de contatos e sua independência pessoal.

A pergunta sobre a religião professada pelos consultores foi inserida no questionário aplicado com o intuito de identificar um possível fenômeno social. Devido ao fato do proprietário da empresa se professar cristão evangélico, o pesquisador observou que poderia existir a consideração que uma denominação de fé possa ser associada como sinônimo de integridade moral e honestidade no ambiente empresarial. Pelos resultados obtidos, esse fenômeno não foi identificado.

## 5. CONCLUSÕES

O conteúdo desse trabalho proporcionou notar que as pirâmides financeiras cresceram à sombra de uma ferramenta legítima, ou seja, o Marketing Multinível. Existem semelhanças nas estruturas de ambos, a saber, o formato de pirâmide. Porém, é fácil identificar um esquema doloso de uma tática legítima de marketing: na primeira os lucros se baseiam na adesão à pirâmide e não à venda de produtos. Caso existam produtos para vender, na fraude eles são extremamente caros ou são produtos que se encontram similares quase de graça em outros mercados, de forma que cobra-se um valor abusivo para iniciar no esquema.

Houve no Brasil, nas últimas décadas, uma avalanche de sistemas disfarçados de MMN que causaram inúmeros casos de prejuízo financeiro tanto aos consumidores, quanto aos consultores. Por essa razão, as empresas idôneas que trabalham com o multinível, sofrem com a falta de credibilidade e resistência por parte dos potenciais ingressantes na distribuição de seus produtos. A empresa analisada demonstrou um crescimento exponencial de mais de 600% desde a adoção estratégica do MMN. Seus produtos são de alta qualidade e boa aceitação pelo mercado consumidor, possibilitando bons rendimentos mesmo aos integrantes novatos, confirmando a credibilidade à organização. Para isso, efetua uma de forma de educação para o consumo, de modo que haja retorno financeiro aos seus consultores pelo simples fato de consumirem os produtos pela metade do preço (a média de desconto de outras empresas para os consultores é de 30%).

Ingressar numa empresa de MMN deve ser entendido não como uma oportunidade de emprego, já que nenhuma oferece vínculo empregatício, mas sim um modelo de negócio.

O sucesso depende do nível de empreendedorismo do ingressante, e nem todos tem um pensamento empreendedor. Conforme cada consultor cria a sua rede, a perenização da sua estrutura particular depende de características inerentes a homens de negócios. Alguns são diligentes, dinâmicos e práticos em seguir os constantes treinamentos de apresentação de novos produtos e de motivação. Alguns são tomados por um êxtase quase religioso nos negócios. Outros se entregam ao desânimo das barreiras nas vendas e desistem. Sabe-se que a desistência é grande, embora não existam estatísticas oficiais.



A adoção do MMN por empresas sérias garante sustentabilidade para a instituição mesmo a despeito da grande desistência entre os integrantes da rede, pois mesmo que não se adaptem ao formato, acabam realizando vendas. E como a empresa não possui vínculo empregatício com o indivíduo, a vantagem é óbvia. Ao mesmo tempo, se o consultor tiver perfil empreendedor e acreditar no sucesso, poderá obter renda residual considerável e sustentável. Se for vantagem para o integrante da rede, mais ainda para a empresa, vide os dados de crescimento e faturamento aqui apresentados.

O mérito é da gestão de marketing da organização pesquisada, por adaptar-se às mudanças do mercado, e ter reconhecido as ameaças e, principalmente, as oportunidades oferecidas pela estratégia do MMN, e isso proporcionou à empresa uma economia com encargos trabalhistas, cujo valor é transferido à inovação no portfólio de produtos e à qualidade dos mesmos.

Enfim, concluiu-se que o multinível é uma forma de compensar os parceiros ampliando significativamente o potencial de ganhos com uma justa distribuição de lucros e a empresa em questão o utilizou como estratégia de crescimento que proporcionou crédito e segurança desse sistema aos seus *stakeholders*.

O MMN é ainda incompreendido, porém trata-se de uma ferramenta de crescimento organizacional viável e inteligente, socialmente justa e uma atrativa forma de negócio do século XXI (MELO, 2014).

## 6. REFERÊNCIAS

ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta. **Como reconhecer uma pirâmide financeira.** Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/noticias-publicacoes/como-reconhecer-uma-piramide-financeira/>>. Acesso em 27 nov. 2016.

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos. **Panorama do setor de HPPC 2016.** Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-14jun2016.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

ALMEIDA, C. **8 dicas para aumentar suas vendas.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/8-dicas-para-aumentar-suas-vendas/>>. Acesso em 14 nov. 2016.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BAKER, M. J. **Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BOVOLENTA, F. C. **Cadeia de valor (Supply Chain).** Logística. Tecnologia em processos gerenciais. Unidade de aprendizagem 06. São Paulo: UNIVESP. 2016.

CAMPACCI, C. **Marketing multinível: golpe ou grande oportunidade?** 2. ed. Pelotas – RS: Saraiva, 2014.

CASSAR, M.; DIAS, R. **Fundamentos do marketing turístico.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATTO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, M. **Administração e marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra e Mark, 2009.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ENDEAVOR. **Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation: A Global Perspective on Entrepreneurship, Competitiveness and Development**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/10/o-sonho-de-empreender-esta-ligado-ao-desenvolvimento-nacional.html>>. Acesso em 15 nov. 2016.

FONSECA, M. **As dez franquias mais procuradas pelos brasileiros**. Revista Exame.com. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/as-10-franquias-mais-procuradas-pelos-brasileiros/>>. Acesso em 22 abr. 2017.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2015**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)>. Acesso em 15 nov. 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Série educação à distância. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS: Editora UFRGS, 2009.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. Barueri – SP: Editora Manole, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KOTLER, P.; KOTLER, M. **Marketing de crescimento: estratégias para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONI FILHO, S. A. **Estratégia de preços**. Revista Marketing: Fae Business School. Coleção gestão empresarial, n. 3, Curitiba, Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, p. 43 – 53, 2002.

LIMA, M. F.; et al. **Gestão de marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MDIC – Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior. **O que é franquia?** 2005. Disponível em: <<http://www2.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>>. Acesso em 16 nov. 2016.

MELO, D. **Network marketing: o negócio do século XXI**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre; Bookman, 2005.

MJ – Ministério da Justiça e Cidadania. **Boletim explica a diferença entre pirâmide financeira e marketing multinível**. Agência MJ de notícias. 2016. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/noticias/boletim-explica-a-diferenca-entre-piramide-financeira-e-marketing-multinivel>>. Acesso em 27 nov. 2016.

NIELSEN Company. **Mudanças do mercado brasileiro 2016**. Pesquisa anual de mercado varejista. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/Brasil/reports/2016/Paper-MMB2016.pdf>>. Acesso em 14 nov. 2016.

PARO, J. A. **Processos motivacionais**. Gestão de pessoas. Tecnologia em processos gerenciais. Unidade de aprendizagem 17. São Paulo: UNIVESP, 2015.

PASCHOAL, A. L. **O que é metodologia científica?** Métodos para produção de conhecimento. Tecnologia em processos gerenciais. Unidade de aprendizagem 08. São Paulo: UNIVESP, 2015.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SÁ, A. F. **Comportamento do consumidor.** Gestão de marketing. Tecnologia em processos gerenciais. Unidade de aprendizagem 13. São Paulo: UNIVESP, 2015. a.

SÁ, A. F. **Elementos e gestão do composto de marketing: a promoção.** Gestão de marketing. Tecnologia em processos gerenciais. Unidade de aprendizagem 11. São Paulo: UNIVESP, 2015. b.

SÁ, A. F. **Marketing: histórico e conceitos.** Gestão de marketing. Tecnologia em processos gerenciais. Unidade de aprendizagem 01. São Paulo: UNIVESP, 2015. c.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Conheça o sistema de franquias.** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-sistema-de-franquias,6c9b39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 16 nov. 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O empreendedor.** Disciplina de empreendedorismo. Módulo 01. 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/bc0a1b29c05ef9eb60a43c1303b881e8/\\$File/5696.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/bc0a1b29c05ef9eb60a43c1303b881e8/$File/5696.pdf)>. Acesso em 15 nov. 2016.

WORRE, E. **Go Pro, 7 passos para ser um profissional do marketing de rede.** Rio de Janeiro: Editora Propósito Eterno, 2014.

## 7. APÊNDICE

### 7.1. MODELO DO QUESTIONÁRIO

Questionário voluntário para os consultores de Marketing Multinível de uma empresa de perfumes e cosméticos.

1	Sexo	Masculino		Feminino					
2	Faixa etária	18 – 30 anos		30 – 40 anos		40 – 50 anos	Acima de 50		
3	Escolaridade	EF incompleto		EF completo		EM incompleto	EM completo	Superior	
4	Reside em:	Botucatu		Região de Botucatu		Fora da região			
5	Estado civil	Casado(a)		Solteiro(a)		Divorciado(a)	Viúvo(a)		
6	Tem filhos?	Sim		Não					
7	Religião	Católico		Evangélico		Espírita	Outros		
8	Ser consultor de MKT é sua única fonte de renda?					Sim		Não	
9	Antes do Marketing Multinível, você tinha experiências anteriores em vendas?					Sim		Não	
10	Qual a sua renda mensal total?	Até R\$ 1.000,00		De R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00		De R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00	De R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00	Acima de R\$ 4.000,00	
11	Você é o (a) principal provedor (a) de renda da família?					Sim		Não	
12	Há quanto tempo trabalha com marketing Multinível?		Menos de 6 meses		De 6 meses a 1 ano		De 1 a 2 anos	Mais de 2 anos	
13	Você conhece bem os produtos que vende? Como você se sente sobre esse conhecimento?		MI		I		NI / NS	S	MS
14	Em relação à QUALIDADE dos produtos que vende, você está:		MI		I		NI / NS	S	MS
15	Em relação à CONFIANÇA na marca dessa empresa, você está:		MI		I		NI / NS	S	MS
16	Qual a sua SATISFAÇÃO com os TREINAMENTOS realizados da empresa?		MI		I		NI / NS	S	MS
17	Quanto à SUA PARTICIPAÇÃO EM TODOS OS TREINAMENTOS realizados pela empresa, você está:		MI		I		NI / NS	S	MS
18	Em relação à CREDIBILIDADE dos produtos (o produto cumpre o que a propaganda promete?), você está:		MI		I		NI / NS	S	MS
19	Na sua vida pessoal, você tem INICIATIVA em tomar atitudes? Quanto a isso, você está:		MI		I		NI / NS	S	MS
20	Em relação ao seu nível de PERSEVERANÇA, você está:		MI		I		NI / NS	S	MS

21	Na sua vida pessoal, você costuma correr RISCOS? Quanto a isso você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
22	Quanto ao seu nível de PLANEJAMENTO PESSOAL, você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
23	Quanto ao seu nível de ORGANIZAÇÃO PESSOAL, você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
24	Em relação à sua REDE CONTATOS pessoais, você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
25	Quanto ao seu nível de LIDERANÇA, você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
26	Quanto ao seu nível de CRIATIVIDADE, você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
27	Quanto ao seu nível de VISÃO DE FUTURO, você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
28	Qual o seu nível de CORAGEM em ENFRENTAR DESAFIOS, você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
29	Quanto ao seu nível de COMPROMETIMENTO COM METAS PESSOAIS, você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
30	Quanto ao seu nível de INDEPENDÊNCIA PESSOAL, você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
31	Quanto ao seu nível de AUTOMOTIVAÇÃO, você está	MI		I		NI / NS		S		MS
32	Quanto ao seu nível de AUTOCONFIANÇA, você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
33	Você se considera EFICIENTE? Quanto a isso você está:	MI		I		NI / NS		S		MS
34	Como você está em relação à sua vontade de APRENDER E SE ATUALIZAR CONSTANTEMENTE?	MI		I		NI / NS		S		MS
<p>Leia e considere o texto: "Ser MENTE ABERTA é ser racional, livre de preconceitos, capaz de ouvir opiniões contrárias às suas, ponderar sobre elas e ser capaz de mudar suas ideias sobre determinados assuntos. Significa ser tolerante e indulgente em suas ações em comunidade. Ser capaz de aprender mesmo que isso envolva mudanças pessoais de comportamento, não se fixando em conceitos já estabelecidos".</p>										
35	Agora responda: você se considera MENTE ABERTA? Quanto a isso você está:	MI		I		NI / NS		S		MS

<p><b>LEGENDA</b>  MI = Muito insatisfeito  I = Insatisfeito  NI / NS = Nem insatisfeito, nem satisfeito  S = Satisfeito  MS = Muito satisfeito</p>										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--