

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Aplicação do Marketing de Rede numa Empresa de Distribuição

Autor : **Siegfried Barros Huber**

Orientador : **Prof. Dr. Antônio Batocchio**

13/2008

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO**

Aplicação do Marketing de Rede numa Empresa de Distribuição

**Autor : Siegfried Barros Huber
Orientador : Prof. Dr. Antônio Batocchio**

**Curso : Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional
Área de Concentração : Gestão da Qualidade Total**

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada à comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão da Qualidade Total.

**Campinas, 2006
SP – Brasil**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

H862a Huber, Siegfried Barros
Aplicação do marketing de rede numa empresa de distribuição /
Siegfried Barros Huber. - Campinas, SP: [s.n.], 2006.

Orientador: Antônio Batocchio.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Marketing de rede. 2. Terceirização. I. Batocchio, Antônio.
II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia
Mecânica. III. Título.

Título em Inglês: Application of net marketing a distribution's company

Palavras-chave em Inglês: Marketing, Net marketing, Marketing of distribution's net, Network
marketing, Multi level marketing, Summarized distribution,
Outsourcing

Área de concentração: Gestão da Qualidade Total

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Olívio Novaski, Orlando Fontes Lima Junior

Data da defesa: 18/12/2006

Programa de Pós-Graduação: Engenharia Mecânica

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO

Trabalho Final de Mestrado Profissional

Aplicação do Marketing de Rede numa Empresa de Distribuição

Autor : **Siegfried Barros Huber**
Orientador : **Prof. Dr. Antônio Batocchio**

A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta Dissertação:



Prof. Dr. Antônio Batocchio
DEF / FEM / UNICAMP



Prof. Dr. Olívio Novaski
DEF / FEM / UNICAMP



Prof. Dr. Orlando Fontes Lima Junior
FEC / UNICAMP

Campinas - SP, 18 de dezembro de 2006.

200809044

Dedicatória

Dedico este meu sonho, a dois seres humanos que mesmo sem terem concluído nem o primeiro grau, mas em suas sabedorias de vida, deixaram-me o exemplo de que os sonhos são possíveis de serem realizados, basta que se queira realmente algo, que se tenha fé e se cultive atitudes positivas.

Em memória, ao meu pai Miguel Huber, o Seu Miguel Padeiro, e à minha mãe Maria F. Barros, a Dona Nêga, como mais uma forma de agradecimento e reconhecimento pelo que eles fizeram por mim e pelo que representaram e representam até hoje em minha vida pessoal, familiar e profissional.

Agradecimentos

Poder agradecer é uma oportunidade especial, pois este momento geralmente existe diante do fato de se ter vivido ou se ter recebido algo e, assim, pela oportunidade de ter realizado este sonho, venho agradecer sinceramente àqueles que direta ou indiretamente contribuíram comigo para a conclusão deste mestrado.

Em primeiro lugar, agradeço ao nosso Deus pela vida e por tantas outras oportunidades que Ele tem me presenteado.

Aos amigos, colegas e profissionais do MRD como Divino Lacerda, Fábio Oliveira, Fabíola Reis, Geraldo Rufino, Iron Melo, João Oliveira Filho, Jorge Bazi, Manoel Silvan, Marcelo Gonçalves, Meliza Araújo, Roberto Lima, pelo companheirismo, pelo estímulo, pelas pesquisas e ao matemático Prof. João Simplício pelas orientações quanto ao desenvolvimento das fórmulas matemáticas e estatísticas.

Ao Prof. Dr. Antônio Batocchio, pela competência, compreensão e por todas as orientações para que fosse possível a conclusão deste mestrado.

Ao amigo e Prof. Ms. Benedito Carlos Rosa, pelas suas análises e considerações que me foram fundamentais para realização do trabalho.

E, em especial à minha família, minha esposa Lourdes, minha filha Carolinne e meu filho Erick, o meu carinho, reconhecimento e agradecimento pelo incentivo, pela compreensão e pelas cobranças e colaborações para a conclusão deste sonho.

Resumo

HUBER, Siegfried Barros, Aplicação do Marketing de Rede numa Empresa de Distribuição, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2006. 118 páginas. Trabalho Final de Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total.

Nas últimas décadas e mais fortemente no início do século XXI, tem se presenciado uma maior projeção, uma maior compreensão e uma maior aceitação do Marketing de Rede de Distribuição como um negócio e um processo de distribuição, divulgação e comercialização de produtos e serviços que pode ser adotado por quaisquer dos segmentos da economia. Esta realidade quanto ao número crescente de empresas que estão adotando este processo de distribuição, quer seja por estruturação de sistemas próprios, quer seja por se utilizarem de parceria com empresas que já desenvolvem Marketing de Rede de Distribuição, é constatada diante da quantidade real de negócios que surgem a cada dia e em setores da economia como indústria, comércio e prestação de serviços. Como quaisquer outras atividades comerciais, a implementação de um processo de distribuição no formato de Marketing de Rede de Distribuição requer um mínimo de conhecimento que são essenciais para garantir maiores probabilidades de sucesso quanto ao desenvolvimento, lucro e continuidade do empreendimento. Isto posto, este trabalho tem por objetivo discutir conceitos, técnicas, sistemas aplicáveis, aspectos legais, eficácia do processo, capacidade de geração de resultados e impacto econômico e social que o Marketing de Rede de Distribuição pode promover numa economia.

Palavras Chaves

- Marketing, Marketing de Rede, Marketing de Rede de Distribuição, Marketing Multinível, Network Marketing, Multi Level Marketing, Distribuição Enxuta, Terceirização.

Abstract

HUBER, Siegfried Barros, Application of Net Marketing in a Distribution's Company, Campinas, College of Mechanical Engineering, University of Campinas, 2006. 118 pages. Final work of Master's Degree in Management of Quality.

In the last decades and stronger in the beginning of century XXI, we have witnessed a bigger projection, a bigger understanding and a bigger acceptance of the Marketing of Distribution's Net as a business and a process of distribution, spreading and commercialization of products and services that can be adopted by any of the segments of the economy. This reality in the aspect of the increasing number of companies that are adopting this process of distribution, either for organization of proper systems, or for its using of partnership with companies that already develop the Marketing of Distribution's Net, is evidenced by the amount real business that appears each day and in parts of the economy as industry, commerce and rendering of services. As any other commercial activities, the implementation of a process of distribution in the format of Marketing of Distribution's Net requires a minimum of knowledge that are essential to guarantee bigger probabilities of success on the development, profit and continuity of the enterprise. With this analysis, this work wishes to discuss concepts, techniques, the applying system, legal aspects, effectiveness of the process, capacity of promoting results and the economic and social impact that the Marketing of Distribution's Net can generate in any economy.

Key words

- Marketing, Net Marketing, Marketing of Distribution's Net, Network Marketing; Multi Level Marketing; Summarized Distribution, Outsourcing.

Índice

Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Lista de Figuras	x
Lista de Quadros	xi
Lista de Tabelas	xi
Nomenclatura	xii
1 Introdução	1
1.1 Contexto Geral do Marketing de Rede no Mercado Brasileiro	1
1.2 Objetivo da Dissertação	3
1.3 Justificativas do Tema	4
1.4 Metodologia Utilizada para Descrição da Dissertação	4
1.5 Conteúdo da Dissertação	6
2. A Distribuição – Cadeia de Suprimento	8
2.1 PE – Produção Enxuta – Conceitos e Origem	8
2.2 DE – Distribuição Enxuta – Conceitos e Evolução	12
2.3 MRD – Marketing de Rede de Distribuição – Conceitos e Aplicações	28
3 O MMN – Marketing Multinível na Terceirização	43
3.1 Aplicações do MMN – Marketing Multinível	43
3.2 Ensaio sobre Formato de Remuneração do MMN Aplicável à Terceirização	52
4. Estudo de Caso	59
4.1 Da Empresa Referência para o Trabalho	59
4.1.1 Identificação da Empresa	59
4.1.2 Motivos por ter Optado pelo MRD	59

4.1.3	Referência Estratégica	60
4.1.4	Cadeia de Valores	62
4.1.5	Pesquisa Quanto ao Grau de Satisfação com o Formato da Empresa	62
5.	Estrutura Operacional do MRD – Marketing de Rede de Distribuição	67
5.1	Do Projeto – Desenvolvimento e Implementação	67
5.1.1	Estruturação Interna à Empresa de MRD	69
5.1.2	Estruturação Externa à Empresa de MRD	70
5.2	Estruturas de Custos e de Lucros	71
5.2.1	Estrutura de Custos	72
5.2.2	Estrutura de Lucros	82
5.2.2.1	Marketing Tradicional	90
5.2.2.2	Marketing de Rede	91
5.3	Características Operacionais de Empresas Tradicionais X Empresas MRD	96
5.4	Resultados Esperados	99
6.	Conclusão	106
6.1	Sugestões para Trabalhos Futuros	108
	Referências Bibliográficas	109
	Apêndice	112

Lista de Figuras

Figura 1.1 – Evolução Global das Vendas Diretas	2
Figura 2.1 – Cadeia Tradicional de Distribuição / Suprimento	15
Figura 2.2 – Canal de Distribuição Enxuta	18
Figura 2.3 – Cadeia Enxuta de Distribuição / Suprimento	19
Figura 2.4 – Cadeia Enxuta de Distribuição / Suprimento – MRD	24
Figura 2.5 – Evolução do Marketing de Rede	27
Figura 3.1 – Grau de Comprometimento das Partes - Contratante x Terceirizada	49
Figura 3.2 – Grau de Comprometimento das Partes – Terceirizada x Prof. Independentes	50
Figura 3.3 – Estrutura de um Sistema de Renda Residual – Uninível	56
Figura 3.4 – Estrutura de um Sistema de Renda Residual – Multinível (dois níveis)	57
Figura 5.1 – Características de Planos de Compensação	84
Figura 5.2 – Paralelo de Investimento em Propaganda	89
Figura 5.3 – Momentos das Ações Mercadológicas no Mercado Tradicional	91
Figura 5.4 – Momentos das Ações Mercadológicas no MRD	93
Figura 5.5 – Fluxograma – Momentos de Ações Mercadológicas no MRD	94
Figura 5.6 – Aspectos Geradores de Resultados Econômicos	103

Lista de Quadros

Quadro 3.1 – Grau de Comprometimento – Empresa Tradicional x Empresa MMN/MRD	47
Quadro 5.1a – Processos para Implantação de Empresa MRD	67
Quadro 5.1b – Processos para Implantação de Empresa MRD (cont.)	68
Quadro 5.2 – Estrutura de Níveis e de Lateralidades de Planos de Compensação	85
Quadro 5.3a – Características Operacionais – Empresa Tradicional x Empresa MRD	97
Quadro 5.3b – Características Operacionais – Empresa Tradicional x Empresa MRD (cont.)	98

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 – Performance das Vendas Diretas no Brasil de 1999 a 2005	32
Tabela 4.1 – Amostra do Universo Pesquisado – 2006	62
Tabela 4.2 – Formulário Pesquisa sobre Grau de Satisfação de Associado e Ex-associados - 2006	63
Tabela 4.3 – Conceitos Atribuídos aos Aspectos Avaliados - 2006	64
Tabela 5.1 – Processo de Estabelecimento de Bônus – Ref.: PGP-Pontos Gerados Produto - 2006	78
Tabela 5.2 – Processo de Estabelecimento de Bônus – Ref.: PGP-Pontos Gerados Produto - 2006	79
Tabela 5.3 – Processo de Estabelecimento de Bônus – Ref.: PRB-Preço Referência – 2006	80
Tabela 5.4 – Processo de Estabelecimento de Bônus – Ref.: PRB-Preço Referência – 2006	81

Nomenclatura

ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

AMWAY – American Way Association

BRD – Bônus Total a ser Repassado ao Distribuidor Independente

CPA – Custo de Produção ou Aquisição

CQ – Controle de Qualidade

DE – Distribuição Enxuta

DSA – Direct Selling Association

FTC – Federal Trade Commission

ID – Impostos Diversos

L – Logística

MLB – Margem de Lucro Bruto

MLM – Multi Level Marketing

MMN – Marketing Multinível

MR – Marketing de Rede

MRD – Marketing de Rede de Distribuição

NM – Network Marketing

PBD – Percentual de Bônus para Distribuidores

PE – Produção Enxuta

PGP – Pontos Gerados pelo Produto

PR – Promoções ou Prêmios

PRB – Preço Referência para Bônus

PVD – Preço de Venda ao Distribuidor

RL – Renda Linear

RR – Renda Residual ou Alavancada

WFDSA – World Federation of Direct Selling Associations

Capítulo 1

Introdução

1.1 – Contexto Geral do MRD – Marketing de Rede de Distribuição no Mercado Brasileiro

O MRD – Marketing de Rede de Distribuição, também é conhecido e conceituado como MR – Marketing de Rede, MMN – Marketing Multinível, MLM – Multi Level Marketing, NM – Network Marketing, e outras denominações convenientes ao tempo e ao espaço, inclusive, pelo seu formato, é considerado também como um Sistema de Distribuição Enxuta.

Dentre os objetivos do MRD – Marketing de Rede de Distribuição estão as formas de produção, de divulgação, de distribuição, de venda direta, de consumo e de estratégias de fidelização a determinados produtos e a determinadas marcas e empresas, com forte foco em um processo que agilize a distribuição através de profissionais independentes e autônomos.

Enquanto para muitos industriais e comerciantes o processo de distribuição através do MRD seja apenas uma tendência de negócios no mundo, mas ainda sem uma sustentação confiável, para outros, já é uma realidade consolidada diante dos resultados satisfatórios que ele apresenta no ambiente industrial e comercial.

Dados de 2004 da WFDSA – World Federation of Direct Selling Associations, divulgados pela ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas, apresentam uma movimentação financeira através das vendas diretas e do MRD acima de US\$ 97.000.000.000 (noventa e sete bilhões de dólares) em todo o mundo, conforme Figura 1.1.

A ABEVD também disponibiliza informações de que “No Brasil, 1,5 milhão de vendedores diretos movimentaram US\$ 3,9 bilhões, colocando o país na quarta posição mundial”. Esta posição refere-se ao ano de 2004 quando em primeiro lugar estavam os EUA, em segundo lugar o Japão e em terceiro a Coréia.

Diante destes números, entende-se que a referida atividade deve ser considerada como um nicho de mercado com um potencial de crescimento que pode se configurar como algo acima de qualquer previsão por mais otimista que seja.



Figura 1.1 – Evolução Global das Vendas Diretas

Fonte: ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

No que diz respeito às restrições que este processo de distribuição ainda vive e, que apesar das verdadeiras empresas de MRD - Marketing de Rede de Distribuição, serem legalmente constituídas, acredita-se que as principais sejam devido ao seu formato de desenvolvimento, de apresentação ao mercado e de bonificação (remuneração). Diante destes aspectos, o MRD chega

a ser confundido com correntes ou esquemas piramidais, devido ao desconhecimento dos fundamentos operacionais deste processo de distribuição de produtos e serviços.

Acredita-se que a falta de uma divulgação mais direcionada e mais técnica, também através dos meios acadêmicos, quanto aos fundamentos operacionais e quanto aos benefícios econômicos que uma empresa de MRD oferece, seja a responsável maior pela dificuldade de aceitação, de compreensão e de visualização como uma atividade legalmente reconhecida, eticamente desenvolvida e altamente rentável para as empresas, como quaisquer outras atividades industriais e comerciais. Assim, a contribuição maior que se espera com este trabalho é explicitar, principalmente para empreendedores que visualizam e queiram investir neste segmento da economia, as aplicações, os processos e possíveis formas de se estruturar uma empresa de MRD.

Kotler (1999) sai em defesa, de forma voluntária ou não, da verdade sobre a importância desta ação mercadológica chamada de Marketing de Rede, quando coloca que “Deve-se fazer a distinção entre essas empresas antiprofissionais, com seus chamados ‘esquemas de vendas em pirâmide’, e as organizações bem-estabelecidas que praticam vendas em massa, também chamada de ‘marketing de rede’ ou ‘marketing de multinível’”.

Mais que uma tendência, esta forma de venda e de distribuição vem se firmando mundialmente pela sua eficácia, diante de uma concepção desprovida de pesados aspectos burocráticos como, por exemplo, vínculos empregatícios, custo com a mídia tradicional, custos administrativos e operacionais, agilidade de entrega/distribuição, preços mais competitivos, além de exigir a qualidade dos produtos e serviços distribuídos como diferencial competitivo.

1.2 – Objetivo da Dissertação

- a) Desenvolver e discutir conceitos, ferramentas e aplicações do MRD para o ambiente industrial, comercial e prestador de serviços, que possam estimular a adoção deste processo no que diz respeito à fidelização de clientes, à produção, à distribuição e à comercialização de produtos e serviços.

1.3 – Justificativas do Tema

O tema desta dissertação foi escolhido em função de:

- a) Ser um processo de distribuição cada dia mais explorado comercialmente, mas que ainda disponibiliza, para a realidade e cultura brasileira, pouco material didático e pouco material técnico quanto à estruturação operacional de uma empresa de MRD;
- b) tratar de uma atividade que pode complementar a terceirização no que diz respeito à qualidade na prestação de serviços e distribuição de produtos pelo estímulo a um maior comprometimento e a uma maior fidelização das partes envolvidas;
- c) promover desafios ao vislumbrar que esta atividade econômica venha tornar-se uma alternativa que deverá, a médio prazo, ser a responsável pela continuidade de muitas empresas que possuem perfil para o MRD;

1.4 – Metodologia Utilizada para Descrição da Dissertação

Para o desenvolvimento deste aplicou-se a metodologia de Estudo de Caso explanatório utilizando-se, dentre as quatro aplicações apresentadas por YIN (1994) para um estudo de caso, a (1) “descrição do contexto da vida real na qual a intervenção ocorreu” e a (2) “avaliação ainda que de forma descritiva da intervenção realizada”.

Então o trabalho foi fundamentado na atividade real de uma empresa brasileira de Marketing de Rede e em que o autor participou da elaboração inicial do projeto, desde a sua concepção, conceituação e até implementação operacional no mercado há cinco anos.

Por motivo de se configurarem como informações administrativas sensíveis foi solicitada a não disponibilização de alguns dados como o faturamento, a quantidade de associados, o investimento inicial para estruturação, etc. da empresa referência neste estudo, mas prezou-se pela fidedignidade das informações levantadas.

Ainda conforme YIN (1994), o estudo de caso se caracteriza pela “capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”.

Assim, diante das múltiplas evidências analisadas nas empresas de MRD de todo o mundo, ratificou-se a opção pela metodologia de Estudo de Caso, por se apresentar como a que mais se adequa ao desenvolvimento do presente trabalho e, quando se toma como referência a citação de YIN (1994) ao conceituar que o estudo de caso é “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.”

Para o desenvolvimento utilizou-se como fontes de evidências:

- a) Literatura específica sobre o MRD – livros, revistas, jornais e sites;
- b) Referências e subsídios extraídos diante de análises detalhadas do funcionamento de várias empresas de MRD que já operam com sucesso no mercado mundial;
- c) Foram analisados também documentos como artigos da mídia, contratos de filiação de associados que são documentos administrativos e normativos, e estudos formais como dissertações de pós-graduação e de mestrado;
- d) Foi realizada ainda entrevista focada, quando o entrevistado teceu comentários sobre as atividades da cadeia de suprimentos/distribuição que o mesmo já atua há mais de quinze anos;
- e) Realizou-se pesquisas por amostragem em que foram escolhidos para respondentes, participantes e ex-participantes da empresa de MRD e que expuseram fatos e opiniões particulares relacionados ao tópico em estudo e referentes a cinco aspectos considerados como relevantes e que podem dar sustentação e continuidade à empresa;
- f) Observação participante foi realizada pelo autor por atuar diretamente no processo de elaboração, estruturação e implementação e ser membro do conselho administrativo da empresa.

Enfim este estudo visa explicitar o “como” e o “porque” o MRD, também dentro da realidade brasileira, é viável econômico e operacionalmente e que pode ser aplicado em empresas de distribuição ou de prestação de serviço.

1.5 – Conteúdo da Dissertação

Capítulo 1 : Introdução – Apresenta um contexto que, explicitando conceitos, restrições e estatísticas, contempla pontos fortes e pontos fracos do MRD e que justificam este trabalho com cunho acadêmico.

Capítulo 2 : A Distribuição – Cadeia de Suprimento – Discorre sobre a revisão bibliográfica, estabelecendo conceitos, origem e benefícios alcançados através da implementação do processo de distribuição enxuta e sobre os conceitos de MRD – Marketing de Rede de Distribuição.

Capítulo 3 : O MMN – Marketing Multinível na Terceirização – Versa sobre as considerações diante da importância e a da eficácia na prestação de serviços, apresentando benefícios que a terceirização poderá obter aplicando as técnicas do MMN.

Capítulo 4 : Estudo de Caso – Aborda o surgimento e a trajetória da empresa em referência, apresentando motivos e objetivos de sua criação e o sucesso alcançado diante do formato adotado para distribuição de produtos e serviços.

Capítulo 5 : Estrutura Operacional do MRD – Marketing de Rede de Distribuição – Discute processos de formatação da estrutura específica de empresas de MRD, bem como o debate sobre os aspectos considerados como essenciais para viabilizar, com grandes chances de sucesso, a implantação de uma empresa no segmento de distribuição e comercialização de produtos e serviços através do MRD. Neste capítulo também se faz menção à estrutura de Lucros e de Custos, quando se aborda os custos envolvidos no processo, bem como a forma de remuneração dos credenciados ou distribuidores independentes.

Capítulo 6 : Conclusão – Encerra o trabalho, apresentando as considerações finais sobre o estudo e sobre a necessidade de adequações para garantia de continuidade da atividade, bem como dos benefícios do processo de distribuição enxuta através do MRD - Marketing de Rede de Distribuição.

Capítulo 2

A Distribuição – Cadeia de Suprimento

2.1 – PE - Produção Enxuta – Conceitos e Origem

Womack e Jones (1988) defendem que “O pensamento enxuto, portanto, deve começar com uma tentativa consciente de se definir precisamente valor em termos de produtos específicos, com capacidades específicas oferecidas a preços específicos através de diálogo com clientes específicos”. E, o que se pontua a partir desta concepção dos autores é que, para todas estas condições deve-se levar em consideração aspectos conjunturais variando, claro, de região para região, de época para época e de cultura para cultura. É a necessidade da adequação evolutiva ou até mesmo uma adequação que, no mínimo, possa garantir uma continuidade, uma sobrevivência de qualquer empreendimento.

Seguindo o desenvolvimento do pensamento enxuto, Womack, Jones e Roos (1992), procuram esclarecer e pontuar o surgimento da produção enxuta enfatizando que “Nenhuma nova idéia surge do vácuo. Pelo contrário, novas idéias emergem de um conjunto de condições em que as velhas idéias parecem não mais funcionarem. Esse também foi o caso com a produção enxuta, que surgiu num determinado país numa época específica, porque as idéias convencionais para o desenvolvimento industrial do país pareciam não mais funcionar”.

Estas considerações que se referem ao nascimento, na década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, do processo que, originalmente tem a denominação de Sistema de Produção Toyota ou *lean production*, tornou-se vital e veio defender uma supremacia sobre a produção artesanal e a produção em massa, sendo fortemente responsável pelo resgate e pelo sucesso econômico do

Japão e que tem, como pioneiros, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno da japonesa Toyota. Este último, discípulo de Kaoru Ishikawa, grande precursor do controle de qualidade nesse país.

Um dos objetivos da PE – Produção Enxuta, que se estende desde a viabilização econômica de um país até a viabilização econômica de um projeto industrial, otimizando os processos internos e até externos, é estabelecer um relacionamento eficiente e eficaz que possa beneficiar não somente às empresas manufatureiras, mas também ao consumidor final que é o propulsor maior de qualquer empresa e economia de uma nação e do mundo.

Ainda dentro deste contexto e fazendo uma referência à indústria automobilística, Womack, Jones e Roos (1992), enfatizam que esta indústria “é ainda mais importante para nós do que parece. Duas vezes no século, ela alterou nossas noções mais fundamentais de como produzir bens. E a maneira como os produzimos determina, não somente como trabalhamos, mas ainda como pensamos, o que compramos e como vivemos”.

Hoje, aceitando-se que a PE – Produção Enxuta tenha inevitavelmente se expandido além da indústria automobilística, ela vem provocando influências que implicam diretamente na forma de produção, no comportamento dos consumidores, isto é, na forma de consumir, na forma de trabalhar e na continuidade ou não das empresas no mercado. O sucesso de todo este processo, claro, irá também influenciar no sucesso ou no fracasso das nações que hospedam estas indústrias, ou que apenas sejam beneficiadas pela importação destes bens, e que, conseqüentemente, irão provocar adequações internas às indústrias domésticas com o objetivo de poderem concorrer com as empresas manufatureiras globalizadas.

Observando e acatando-se estas premissas, independente do segmento de mercado, como verdadeira para a atual conjuntura chega-se a uma compreensão e aceitação das influências da forma de produção, no estabelecimento de novas tendências de o quê e o como trabalhar, pensar, consumir e viver.

Já que o quê e o como produzir influenciam a forma de trabalhar, de pensar, de consumir e de viver, eles, evidente e indiscutivelmente precisam e podem ser aplicados na forma de

distribuir. Isto significa que, sem deixar de atribuir à indústria automobilística, merecidamente, a sua importância e influência positiva e decisiva no contexto global no que dizem respeito a padrões de processos, estes conceitos vão desde o desenvolvimento, passando pela produção, distribuição e chegando até a compreensão e ao estabelecimento de comportamentos e necessidades dos consumidores finais.

Ainda, Womack, Jones e Roos (1992), voltam a mencionar que “A produção enxuta (essa expressão foi definida pelo pesquisador do IMVP John Krafcik), é “enxuta” por utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa: metade do esforço dos operários na fábrica, metade do espaço para fabricação, metade do investimento em ferramentas, metade das horas de planejamentos para desenvolver novos produtos em metade do tempo. Requer também bem menos de metade dos estoques atuais no local de fabricação, além de resultar em bem menos defeitos e produzir uma maior e sempre crescente variedades de produtos”.

Na defesa desta concepção pode-se perceber que não foi mencionada especificamente a indústria automobilística e ainda reforça que “além de resultar em menos defeitos e produzir uma maior e sempre crescente variedade de produtos”, só vem, inclusive, respaldar o fato de que a PE é aplicável seguramente a outros segmentos do mercado que não necessariamente apenas à indústria automobilística. E, se ela é aplicável a outros segmentos, os desdobramentos dos processos que a suportam, antes e após a produção, podem ser igualmente aplicados em outros nichos do mercado, tanto na indústria quanto no comércio. E, a distribuição enxuta é um dos processos que também complementam a Produção Enxuta.

Diante destas considerações e verdades constatadas, as indústrias tornam-se cada vez mais defensoras da necessidade de um enxugamento deste processo, de forma que elas, indústrias, possam exercer um maior controle que lhes ofereçam uma maior autonomia direcionada para melhores resultados financeiros, isto é, menos processos e espaços físicos (causas) entre a manufatura e o consumidor final, o que irá promover maiores e melhores resultados (efeitos) para elas também.

Estabelecendo-se um paralelo quanto ao impacto que um sistema de produção e um sistema de distribuição possam exercer no mercado, pode-se perceber que, quando se trata principalmente de qualidade, o processo de produção tende a impactar mais fortemente a ele mesmo, isto é, à própria forma de industrializar, ou seja, mais fortemente tem-se um impacto interno, mas que, de saída, preocupa-se em conciliar os critérios de qualidade interna com os critérios de qualidade externa, isto é, os estabelecidos pelo mercado e que podem determinar a própria sobrevivência, pelos lucros que possam ser auferidos diante de um plano de CQ – Controle de Qualidade.

Pode-se mencionar como exemplo, o fator qualidade implementado nos processos internos e a qualidade percebida diante da necessidade do consumidor final ou cliente, permitindo que este consumidor final continue gostando e adotando ou não, aqueles produtos específicos, o que resultará em lucros ou não lucros para esta indústria.

Já no processo de distribuição, a quantidade de produtos disponibilizados, as formas de se fazer chegar ao destino e os prazos de entrega, tende a afetar mais fortemente o mercado (impacto externo), claro, não deixando de impactar também o processo de produção, e, assim, este impacto externo é que irá afetar direta e indiretamente de forma positiva ou negativa aquela indústria.

É interessante imaginar e constatar que os efeitos e não as causas, é que realmente tendem a direcionar e determinar a lógica também em se tratando de processos de produção, de forma que novamente os resultados ou efeitos sejam, no mínimo, os esperados ou estabelecidos dentro de um equilíbrio que contemple tanto os interesses da indústria (interesses internos) quanto os do consumidor final (interesses externos), passando, evidentemente, pela cadeia de suprimento que é o grande e vital elo entre os dois extremos – manufatura e consumo.

Quando se defende esta idéia, mesmo que a indústria produza e disponibilize com qualidade, a quantidade de produtos necessários ao atendimento do mercado, mesmo que ela tenha uma forma eficaz de fazer chegar até seus distribuidores e mesmo que ela consiga até antecipar os prazos de entregas – dependendo da situação, antecipar o prazo de entrega pode comprometer negativamente o seu distribuidor junto ao mercado, que também tem seus processos internos de recebimento/entrada e entregas/saídas, pois isto pode saturar espaços físicos, mão-de-

obra disponível, sistemas de controles, logísticas, etc. –, se o seu distribuidor não puder fazer o produto chegar ao consumidor (uso próprio e final) ou ao cliente (uso próprio e final ou como matéria prima que irão gerar novos produtos a serem disponibilizados no mercado), todo o processo poderá vir a ser comprometido negativamente, provocando prejuízos à produção e à distribuição.

Parte-se deste momento, por ser ele o principal foco deste trabalho, apresentar e defender a importância e a eficácia de um sistema de distribuição que possa facilitar o sucesso de uma manufatura, e que se encontra mais nas mãos dos intermediários do que nas mãos de quem os fabrica. É que o processo de distribuição afeta diretamente a qualidade dos produtos a serem disponibilizados, como validade destes produtos, tempo de entrega, revenda a varejistas, estoques disponíveis, preço final estabelecido pelo distribuidor que irá influenciar na composição de preços pelos varejistas, promoções, pontos geográficos de mercado a serem mantidos ou conquistados, etc.

2.2 – DE – Distribuição Enxuta – Conceitos e Evolução

Com certo grau de segurança pode-se considerar a distribuição enxuta como um dos atuais desejos do setor de manufatura e até dos próprios consumidores finais. Além de ser um complemento essencial à qualidade de um sistema de produção, como consequência da necessidade de empresas encontrarem alternativas que possam facilitar suas capacidades competitivas e até garantir sua sobrevivência no mercado, fazendo com que os bens aconteçam dentro de suas próprias expectativas e das expectativas de seus consumidores e o que, por consequência, pode provocar um incremento de produção em qualquer indústria.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que “A maioria dos fabricantes usa intermediários para levar seus produtos ao mercado. Eles tentam montar um canal de distribuição – um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”. E complementam que “Historicamente os canais de distribuição sempre foram conjunto informais de empresas independentes, todas demonstrando pouquíssimo interesse no desempenho do canal como um todo”.

Os autores ainda enfatizam o que realmente pode-se perceber na prática, quanto maior for o número destas empresas interdependentes ou intermediárias entre o produtor e o consumidor, mais complexo se torna o canal de distribuição e por conseqüência menor será o controle sobre este, o que pode causar as mais variadas situações que dificultem o sucesso de um projeto comercial ou industrial.

Kotler (2003) reconhece que “Para muitas empresas, fabricar o produto não custa tanto quanto levá-lo ao mercado.” E, complementando, aproveita um conceito de Peter Drucker que confirma esta realidade que tem a tendência de se fazer mais foco na forma de distribuição. O conceito de Peter Drucker é que “As maiores mudanças ocorrerão nos canais de distribuição, não em novos métodos de produção ou consumo”.

Ainda sobre a importância do canal de distribuição, Womack, Jones e Roos (1992), quando enfatizam que “Apesar de se tentar economizar e eliminar os desperdícios existentes, esta economia e eliminação estavam limitadas aos extremos da linha de montagem, e eram realizados através de programas gerenciais que permitissem uma redução considerável nos estoques, com programas de qualidade e racionalização”. Mas, estes desperdícios continuavam acontecendo fora desta área de ação, isto é, todo este processo ainda não estava dando o devido valor à forma de distribuição.

A situação descrita acima é complementada, constatada e defendida também por Ângelo e Siqueira (2000), em seu ensaio sobre produção e distribuição enxuta, quando afirmam que “De fato, a característica de fluxo, típica da abordagem *lean*, era prejudicada a partir do momento em que os produtos deixavam os portões da fábrica. A distribuição, por envolver um grande número de empresas como distribuidoras, transportadoras, armazéns, atacadistas e varejistas, não conseguia reduzir estoques da mesma forma que a indústria, devido a inúmeras razões, entre as quais podem ser citadas:

a) necessidade de manter estoques de segurança: como todos os membros da cadeia de abastecimento têm estoques de segurança e como as cadeias podem ser extensas, o volume total de estoque cresce. Sem integração entre as empresas, a incerteza aumenta – e os estoques também;

b) questões comerciais: seguindo a filosofia de comprar barato para ter margens compensadoras, era prática comum ocultar do fornecedor a posição do estoque, de modo a ganhar armas na negociação (por preço, geralmente). Isto dificultava a previsão da demanda e obrigava os estoques a crescerem;

c) falta de previsões: embora algumas empresas fizessem previsões de demanda, estas eram mantidas internamente, não sendo compartilhadas – e aprimoradas – com os outros membros da cadeia de abastecimento;

d) falta de sintonia com o consumidor final: as empresas tendiam a considerar como seu cliente unicamente as organizações para as quais fornecia e não os consumidores finais, que realmente é quem justifica a existência de todos na cadeia de suprimentos;

e) dificuldade de gerenciamento das articulações da cadeia de abastecimentos: nos pontos em que há o contato de duas ou mais empresas é difícil distinguir responsabilidades e atribuir tarefas. Esse problema é facilmente observável nos armazéns, em que não é raro encontrar clientes, fornecedores e transportadoras às turras. É claro que a solução para esses desencontros era trabalhar com estoques maiores”.

Para exemplificar estas considerações dos autores aqui mencionados, é importante e necessário analisar uma cadeia de distribuição/suprimento de secos e molhados – o que se faz através da Figura 2.1-, pois esta forma de distribuição ainda situa-se como uma das mais onerosas, complexas e pesadas, e onde se observa a existência de vários processos, considerados hoje, até como desnecessários além de distanciar o processo de produção de seu consumidor final.

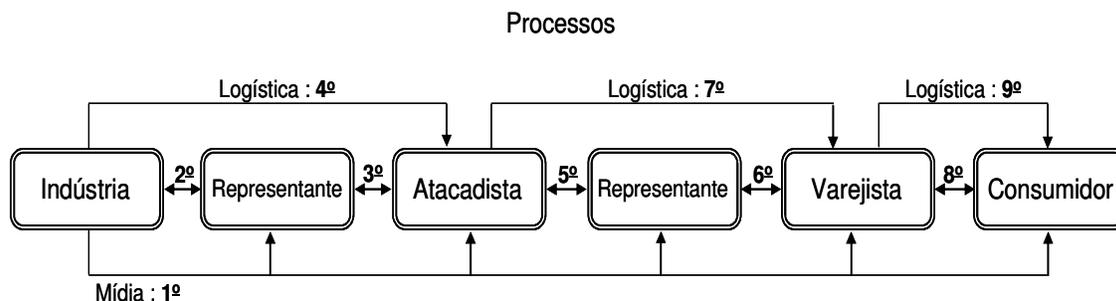


Figura 2.1 – Cadeia Tradicional de Distribuição / Suprimento

Os nove processos existentes na cadeia tradicional de suprimento, podem provocar várias perdas como aumento de investimentos em infra-estrutura, demora de chegada nos pontos de distribuição (atacadista e varejista) e no consumidor final, tributações e bi-tributação à medida que, contabilmente, se dá entrada e saída dos produtos nas empresas dos intermediários (atacadistas e varejistas) que fazem parte da cadeia de distribuição, etc.

Para uma melhor percepção do exposto na Figura 2.1 apresenta-se uma sucinta descrição de cada fase:

a) 1º Processo – Mídia Tradicional: Um dos mais onerosos, pois além de precisar contemplar em sua mensagem (fazer-se entender por todos) desde o primeiro representante até o consumidor final, é alto o custo desta mídia e que é, em última análise, paga pelo consumidor final já que este custo será embutido em todos os preços que sofrem os produtos ou serviços em cada processo que ele transitar ou se fizer presente.

b) 2º Processo – Relacionamento entre a Indústria e os seus Representantes e entre a Indústria e os Atacadistas/Distribuidores: Comissões, gerenciamentos, infra-estrutura para deslocamentos, disponibilidade de estoque que possa atender possíveis explosões ou retrações de demanda, etc.

c) 3º Processo – Relacionamento entre os Representantes da Indústria e os Atacadistas/Distribuidores: Custos de deslocamentos, de apresentação de produtos através de amostras grátis, infra-estrutura administrativa e operacional, etc.

d) 4º Processo – Logística entre a Indústria e o Atacadista/Distribuidor: Oneroso - exige um gerenciamento intra e inter, muito criterioso e é muito vulnerável, é demorado além de arriscado. Aqui se inicia a carga de tributos, geralmente a mão-de-obra dos prestadores de serviços por parte das empresas de logística tende a não ter um grau de envolvimento que atenda às expectativas dos fornecedores (indústrias, representantes e atacadistas) e dos compradores (atacadistas, varejistas e consumidores finais), etc.

e) 5º Processo – Relacionamento do Atacadista/Distribuidor com os seus Representantes: Comissões, gerenciamentos, infra-estrutura administrativa e para deslocamentos, etc.

f) 6º Processo – Relacionamento entre os Atacadistas, através de seus Representantes, com os Varejistas: Custos de deslocamentos, de apresentação de produtos através de amostras grátis, compras de espaços no ambiente do varejista, disponibilização de estoques capazes de suportar demandas não previsíveis, etc.

g) 7º Processo - Logística entre o Atacadista/Distribuidor e o Varejista: experimenta-se a mesma situação do 4º processo – é oneroso e exige um gerenciamento intra e inter-empresa muito criterioso além da vulnerabilidade, é demorado, é arriscado, vive a sobrecarga de tributos, sem levar em conta que geralmente falta um comprometimento maior com a qualidade no que diz respeito a prazo de entrega, conservação dos produtos, perdas, roubos, etc.

h) 8º Processo – Relacionamento entre Varejista e Consumidor Final: disponibilização de infra-estrutura operacional, perdas e danos de produtos, tributos, novamente estoques, etc.

i) 9º Processo – Este processo de entrega em domicílios está cada dia mais sendo exigido pelo mercado e que também implica em custos, gerenciamento, infra-estrutura operacional, perdas, etc.

Ao levar em conta estas ponderações aparentemente mínimas, mas impactantes em cada processo, pergunta-se de que adiantaria a mais alta tecnologia de produção, o mais econômico e eficiente processo de produção que se possa conceber e implementar se não fosse possível a eficácia do escoamento destes bens ou serviços. Então, torna-se difícil imaginar qualquer tipo de produção artesanal, de massa ou mesmo a enxuta, sem o respaldo de um sistema eficaz de distribuição.

É interessante mencionar que até mesmo pelo empirismo, sabe-se que ser eficiente tanto no desenvolvimento quanto na produção de novos produtos, sem o respaldo de um processo eficaz de escoamento/distribuição, que atenda às tendências e imposições atuais dos mercados, toda a estrutura industrial e comercial poderá sofrer um estrangulamento no espaço físico e no tempo necessário para interligar a produção ao consumidor final. E ainda não se está levando em consideração o preço final para o consumo.

Isto posto, especialistas e até não especialistas em marketing e logística, passaram a considerar a possibilidade de se encontrar uma alternativa, que pudesse viabilizar uma integração mais inteligente e mais otimizada entre estes processos, direcionando a uma melhor rentabilidade e produtividade que iria desde o desenvolvimento de produtos, à produção, à distribuição e ao consumo destes.

Mas como privilegiar este relacionamento de forma a enxugar estes processos, promovendo melhorias nos resultados desejados pelas partes envolvidas, aproximando-as e otimizando o espaço de tempo entre produção e consumo?

Diante de necessidade como esta, também na indústria automobilística, Shotara Kamiya especialista em marketing, da Toyota, juntamente com Eiji Toyoda, começaram a ensaiar, naquela época, um processo de ligação entre a produção e o consumidor. E a conclusão foi a alternativa de inserir apenas um intermediário, inclusive sobrepondo e otimizando funções : a revendedora.

Para exemplificar e tornar mais visível a solução desenvolvida, apresenta-se na Figura 2.2, de forma macro, um canal de distribuição adequado ao sistema de produção e abastecimento da indústria automobilística. E percebe-se que ele respalda e complementa a eficácia dos processos de desenvolvimento, que direciona a produção, que faz chegar até ao consumidor final, estimulando-o ao consumo e colhendo informações junto a estes e que venham realimentar o processo de desenvolvimento para adequação dos produtos já existentes ou para o lançamento de novos e até permitir uma canibalização mais rápida de determinados produtos diante das tendências do mercado consumidor.

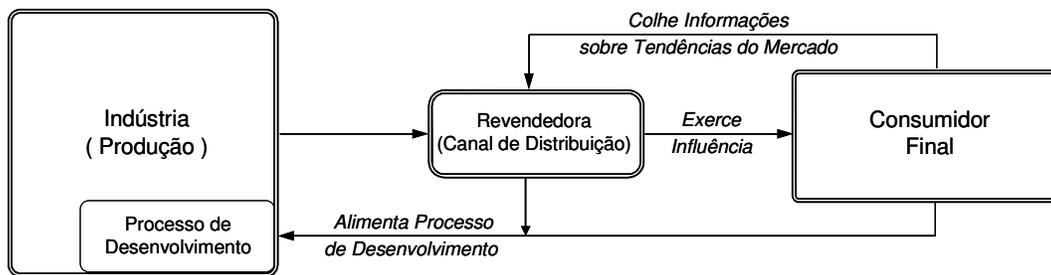


Figura 2.2 – Canal de Distribuição Enxuta

Slack, Chambers e Johnston (2002), ao tratarem sobre projeto de rede de operações produtivas, destacam que “É um processo de duas vias, com bens fluindo em um sentido e informações no sentido contrário”, isto é, no sentido indústria – consumidores, fluem os bens disponibilizados ao consumo pelo mercado. Já no sentido contrário, consumidores – indústrias, fluem informações que serão determinantes quanto à qualidade exigida e estabelecida pelo consumidor final, bem como para planejamento de produção.

Assim, a cadeia de suprimento apresentada na Figura 2.2 – Canal de Distribuição Enxuta, na atual conjuntura, ainda é tida como uma das mais seguras e reais alternativas para o sucesso do sistema industrial e comercial e, este processo é exatamente o que faz o MRD – Marketing de Rede de Distribuição, que visa enxugar o processo de distribuição, reduzindo os custos de produção e estabelecendo uma competitividade através de valores agregados, da qualidade no que

diz respeito à agilidade de entrega, do preço ao consumidor final, e que, extrapolando os conceitos tradicionais da indústria e do comércio, ainda podem-se permitir resultados financeiros àqueles consumidores específicos e fiéis.

E, tomando-se como base a Figura 2.1, a simplificação dos processos de distribuição, pode ser visualizada conforme a Figura 2.3.

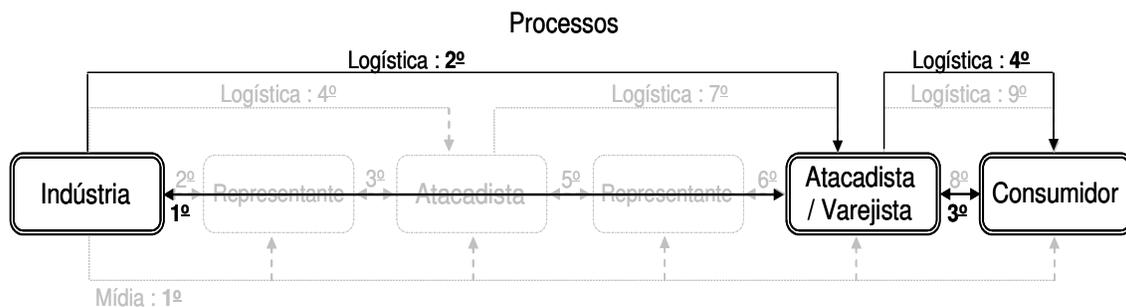


Figura 2.3 – Cadeia Enxuta de Distribuição / Suprimento

E é exatamente esta condição que se pretende implementar e que se verifica através da Figura 2.3, quando é atribuída ao atacadista (distribuidor), a condição de, simultaneamente, desenvolver a função de varejista, e eliminando-se cinco processos (o 2º, o 3º, o 4º, o 5º e o 7º) anteriormente existentes e que assumem uma condição de dupla via, em que ao mesmo tempo ao fazerem a distribuição já recolhem as informações entre consumidor e atacadista/varejista e entre este e a indústria. Passando de nove para apenas quatro processos, obtendo-se uma redução em 55% (cinquenta e cinco por cento) nos processos entre a indústria e o consumidor ou até autônomo que trabalham com vendas diretas.

Este enxugamento de processos promove a otimização de tempo para entrega e de espaço físico, na redução de desperdícios e de retrabalhos e no preço, pois inclusive os produtos deixam de ser bi-tributados com os impostos gerados quando saem da indústria e depois do atacadista e em seguida do varejista.

Sem esquecer de se creditar a merecida e indiscutível importância da PE, pode-se constatar a aplicabilidade e a essencialidade de um processo de distribuição não apenas interdependente, mas complementar e mais enxuto e que possa ser comum aos sistemas de PE, de massa e artesanal.

Assim, o novo formato da cadeia de distribuição ou suprimento citado na Figura 2.3, além de tornar-se uma necessidade vital para as indústrias, atacadistas e varejistas, principalmente objetiva promover benefícios, como:

- a) Reduzir a quantidade de processos entre produção e consumo;
- b) Amenizar ou até mesmo eliminar ações desnecessárias;
- c) Inibir retrabalhos ou procedimentos repetitivos;
- d) Viabilizar um preço final mais acessível ao consumidor;
- e) Diminuir as chances de perdas através de acidentes, roubos, imprevistos nos meios de transportes;
- f) Permitir uma maior rentabilidade aos envolvidos, tanto na produção quanto na distribuição;
- g) Estimular o consumo, incrementando a produção.

Hoje, como forma de sobrevivência e de diferencial de atendimento - agilidade, preços, pulverização de responsabilidades, cumplicidade, etc. - empresas em todo o mundo estão tendendo a uma migração para o formato apresentado na Figura 2.3 que nada mais é do que um benchmarking otimizado da Figura 2.2, adequando-se a um sistema de distribuição que possa ser generalizado, isto é, independente do produto, do local e do segmento de mercado.

Mas o que se deseja realçar nesta cadeia é que mesmo as indústrias bem sucedidas podem fracassar devido a uma possível falha de seus distribuidores das camadas mais próximas, tanto no que diz respeito à qualidade dos produtos ou serviços prestados aos clientes das camadas seguintes quanto às informações que alimentam o processo de produção.

Assim, torna-se evidente e imperiosa a necessidade do fabricante reduzir ou enxugar estes processos de distribuição, chegando mais próximo dos clientes. Esta aproximação tem como

objetivos maiores reduzir os custos proporcionando melhores preços de consumo bem como ter informações mais rápidas, mais reais e mais consistentes sobre as necessidades do mercado e sobre seus produtos neste mercado. Não se deve esquecer que estas informações podem sofrer influências tendenciosas, dependendo dos interesses particulares de cada camada de prestadores de serviço, distribuidores ou clientes. Isto é algo ruim para a indústria e pode significar um insucesso no mercado, mesmo que seus produtos ou serviços atendam aos padrões de qualidade dentro de um processo de produção muito bem elaborado e implementado.

Ishikawa (1993), ao focar qualidade dentro de uma administração eficaz no que diz respeito à quantidade e data de entrega, respaldando mais vez a essencialidade da forma de distribuição, comenta que “Uma empresa precisa fabricar produtos na quantidade exigida pelos consumidores e precisa fornecê-los aos consumidores antes da data especificada para a entrega”. Dentro deste aspecto fica evidente a alusão à necessidade de um controle de estoque de forma que não exista excedente acima dos níveis estabelecidos como ideais e que também não se disponha de um estoque abaixo do necessário ideal para atender às exigências dos consumidores, pois, principalmente no caso de estoques acima do necessário, com certeza alguns recursos logísticos e algum capital, não sendo utilizados como deveriam ser, poderão influenciar, empurrando para cima o custo de produção.

O autor, ao tratar do CQ – Controle de Qualidade em Marketing é enfático ao afirmar que, “Em qualquer circunstância, o CQ em vendas e marketing inclui não somente as divisões de marketing das empresas fabricantes, mas também aquelas organizações de distribuição que se ocupam da venda de mercadorias, incluindo empresas comerciais, atacadistas, varejistas, supermercados, lojas de departamentos, vendas porta a porta e vendas pelo correio”. Ele chega a defender que, a seleção de um sistema de distribuição é o mais importante, inclusive sobrepondo-se à seleção de subcontratantes.

É interessante reforçar que direta ou indiretamente, o autor está respaldando a importância de um sistema de distribuição mais inteligente, flexível e otimizado quanto aos recursos físicos e financeiros, o que vem ratificar que a distribuição enxuta está sendo, senão o maior, mas, um dos maiores responsáveis pela eficácia no processo de produção.

“Enquanto a maioria das companhias do mercado tradicional insiste em atuar com atravessadores, lojistas e propaganda de massas, 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.

Isto se traduz em uma rentabilidade muito interessante, pois tornam-se empresas ágeis, modernas e, na maioria das vezes, com uma saúde financeira invejável.” Buaiz (1998).

Considerando-se estas abordagens, percebe-se uma referência implícita e explícita direcionada à da cadeia de suprimento e, fazendo-se foco principalmente nos sistemas de distribuição que se iniciam efetivamente um pouco antes do momento em que os produtos deixam os espaços físicos das indústrias, pois já começam a ser monitorados e controlados pelos sistemas internos de CQ e podem estender-se pelas vendas porta a porta até alcançarem o consumidor final.

Precisa-se, pois, mais do que entender, aceitar que a distribuição enxuta não é um fim (objetivo) e sim um meio (ferramenta) que influencia positivamente os controles de qualidade em qualquer organização industrial ou comercial.

Sabe-se que no Japão, inegável e indiscutivelmente um país destaque e referência em qualidade a ser seguido pelo mundo, geralmente as empresas que mais obtiveram sucesso são aquelas que, nos seus programas de qualidade, permitiram e estimularam a participação, entre outros, dos sistemas de distribuição, a exemplo do sistema de distribuição imaginado, desenvolvido e implementado pela própria Toyota.

Pode-se ainda constatar a essencialidade desta cadeia para o sucesso, como um todo, do processo de CQ que geralmente tem início desde o instante em que são planejados novos produtos ou serviços passando pela forma como chegam ao mercado e com que garantia de qualidade, podem ser consumidos pelos seus clientes.

O pesquisador e Prof. Lalonde (2000), da Ohio State University, considerado como um dos maiores especialistas em gestão e projetos estratégicos da cadeia de suprimento, ao falar sobre

logística defende a necessidade estabelecida pelo mercado quanto as mudanças das atuais cadeias de suprimentos.

Ele discorre sobre o fato da real e imperiosa aproximação do cliente e dos fornecedores ao pretender desenvolver uma cadeia eficaz de suprimento, mencionando inclusive a importância, neste contexto referente ao formato de distribuição que “Nesse sentido, é interessante repassar a experiência dos Estados Unidos, no começo do século, com a venda por catálogos”, este fato estabeleceu e influenciou em grande parte a forma de se comprar hoje, facilitada também pelos meios da tecnologia da informação.

Lalonde (2000) menciona que as organizações verticais, isto é, as tradicionais em que o poder administrativo simplesmente parte do topo da pirâmide para serem cumpridas e sem se levar muito em consideração os consumidores finais, já que elas sabem que “Na maioria das companhias, grandes ou pequenas, prevalece a regra denominada 80/20: 20% dos seus clientes representam 80% dos negócios, o que facilita a identificação dos melhores clientes”.

O que ele chega a defender é que cada vez mais a administração vertical, abre maiores espaços para administração horizontal, quando existe uma maior participação de todos, partindo desde o fornecedor até, principalmente, ao consumidor final. Nesta constatação da necessidade da aproximação dos dois extremos, fornecedor e consumidor final, ele deixa implícita a necessidade de uma distribuição mais enxuta, isto tende a induzir ao formato do MRD quando autor enfatiza que “Hoje, a atitude é diferente: 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”.

Percebe-se que, embora não de forma muito objetiva, mas pelo fato de ele não se referir claramente ao tipo de terceirizado, se somente pessoas jurídicas, ele deixa em aberto, propositalmente ou não, a possibilidade da terceirização acontecer através de parcerias com pessoas físicas e especializadas nos produtos da companhia. Isto é um conceito de venda direta quando se utiliza de catálogos, da internet ou de venda porta a porta, conhecido mundialmente através de companhias muito bem conceituadas e respeitadas em todo o mundo, como, por exemplo, a Avon.

E, diante do formato apresentado na Figura 2.3, observa-se a Figura 2.4 com a mesma quantidade de processos e com a mesma filosofia de distribuição, agora, estabelecendo uma simultaneidade na condição do cliente ser um varejista (distribuidor independente/autônomo). Esta simultaneidade de comportamentos, de cliente e de varejista, promove a possibilidade de se obter renda extra, isto é, resultados financeiros ao se revender os produtos adquiridos para consumo próprio ou para distribuição. Então, nesta condição, passa a existirem dois momentos para comercialização/distribuição de produtos a varejo: a própria empresa de MRD e o seu cliente que se credencia como um distribuidor autônomo.

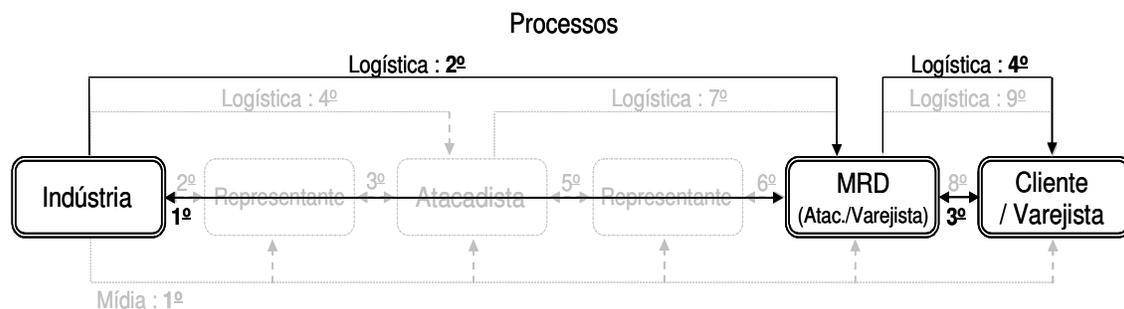


Figura 2.4 – Cadeia Enxuta de Distribuição / Suprimento – MRD

Como se vê, esta forma de distribuição ou desintermediação vem proporcionar maiores facilidades, agilidades e otimizações no processo de produção e de colocação de produtos ou serviços no mercado pelo próprio cliente que é um associado à empresa.

a) Facilidade – Tende a facilitar e tornar mais enxuto o relacionamento entre indústria e cliente, permitindo uma aproximação real e dinâmica, diante da possibilidade de que o processo de produção seja alimentado com informações diretamente de seus clientes/varejistas (situação observada na figura 2.2), sobre as necessidades do mercado e que direcionam o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou até para a continuidade ou para a canibalização dos já existentes e que podem estar em evidência ou não junto aos consumidores finais.

b) Agilidade – Agiliza os prazos de entrega já que partes dos produtos a serem distribuídos encontram-se disponíveis com os clientes/varejistas, além de que, em determinadas situações, o produto ou serviço saia direto da linha de produção para o consumidor.

c) Otimização – Pode otimizar comportamentos e processos como:

- Recursos físicos e financeiros para produção e distribuição;
- Preços finais do consumidor;
- Cadeia de valores/fornecimento;
- Rentabilidade da indústria, comércio ou prestador de serviços;
- Fidelização à marca e aos produtos ou serviços.

É verdade que mesmo sem a existência evidente de um processo de distribuição enxuta, continuaria existindo um processo de alta produtividade sob os mais criteriosos controles de qualidade, mas que poderá vir a se estrangular devido ao escoamento lento e com custos acima do desejado e suportado pelo mercado e estabelecido pela livre concorrência.

No que diz respeito ao custo da distribuição acima do desejado, foi o analisado através Figura 2.1, quando se percebe que todos aqueles processos oneram os produtos à medida que eles trafegam pela cadeia e cada um dos intermediários necessita alocar uma porcentagem de lucro para que viabilize a operação de seu negócio (espaço físico, controle de estoque, mão de obra, impostos, manutenção, perdas, salários, etc.).

A situação descrita no item anterior implica em preço final não tão atrativo ao consumidor e geralmente afeta direta e negativamente o andamento do empreendimento, levando-se em consideração que:

- Para a indústria – muitas vezes necessita estabelecer uma margem mínima de lucro na planilha de custos e o resultado esperado será deslocado para o ganho de escala, ficando vulnerável à demanda do mercado e o que pode implicar em mais tempo para se estabelecer e consolidar sua marca. E esta demanda, num primeiro instante, depende muito das ações e simpatia das empresas atacadistas e varejistas que têm seus critérios próprios para adquirir e disponibilizar os produtos.

- Para o varejista – está à mercê de todos os processos acontecidos antes que chegue até ele, e que podem comprometer o preço final, a qualidade, a disponibilidade no tempo certo, etc. Induzindo à necessidade de dispor de um maior capital para se sustentar e se consolidar no mercado.

- Para o consumidor – o produto ou serviço pode chegar em tempo não hábil, com a qualidade comprometida, com o prazo de validade mais próximo de vencer e com um preço nada atrativo. Todas estas nuances influenciam a uma situação decisiva para o sucesso ou insucesso da indústria e do varejista.

Este processo de distribuição, considerado como o ideal, e que se denomina de DE – Distribuição Enxuta e tende realmente a beneficiar a todos, é o processo que se utiliza no MRD – Marketing de Rede de Distribuição para se chegar ao mercado, oferecendo vantagens concretas como fidelização à marca e aos produtos de uma indústria específica, quando passa a oferecer aos seus consumidores finais a possibilidade de obterem ganhos financeiros reais ao consumirem e indicarem produtos ou serviços desta indústria ou comércio para seus círculo de relacionamento direto e indireto.

Costa (2001), refere-se ao MRD como uma estratégia atual de sobrevivência e superação diante de ações mercadológicas que todos os segmentos procuram descobrir ou implementar, e ela enfatiza que “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 mercado. A globalização desencadeou mudanças rápidas no setor empresarial, onde ocorre o aparecimento constante de empresas concorrentes, fazendo com que algumas delas utilizem o Marketing de Rede como estratégia de ação mercadológica.”

E, assim, diante destas considerações e fatos sobre a produção e sobre a distribuição, de muito não vai adiantar apenas todo o esforço interno quanto à qualidade de produção e à qualidade de uso percebida pelos consumidores finais e que atendam realmente às necessidades de clientes específicos, se estes produtos ou serviços não estiverem nas mãos de quem os precise, no momento adequado.

Pelo exposto, pode-se perceber uma grande identificação na filosofia de trabalho e desenvolvimento entre as empresas consideradas como tradicionais ou convencionais e as empresas de Network Marketing. Assim sendo, acredita-se e defende-se a força do MRD – Marketing de Rede de Distribuição como um processo de distribuição enxuta, já que as ações desenvolvidas por uma empresa de MRD, são ações específicas, que determinam valores específicos, a respeito de produtos ou serviços específicos, que oferecem capacidades específicas – benefícios físicos e psicológicos, num mercado específico que é direcionado segundo o perfil da empresa de MRD e que estimula o estabelecimento em seus associados/credenciados um perfil de consumo específico.

Mas, estas empresas, por ainda não serem totalmente compreendidas quanto à sua funcionalidade, ainda não serem percebidas como uma tendência inegável já no presente e não serem vistas com bom grado por algumas empresas tradicionais e principalmente pela mídia, geralmente são confundidas, de forma voluntária ou não, com esquemas piramidais ou correntes.

Costa (2001) conceitua o Marketing de Rede como “... nada mais é do que a transformação das estruturas hierárquicas rígidas em uma imensa rede democrática de contatos comerciais entre empresa, distribuidor e consumidor”.

Além deste conceito a autora enfatiza que este tipo de marketing pode ser considerado como resultado da junção do Marketing de Relacionamento, que tem por fim promover uma qualidade no relacionamento com o cliente, com o Marketing Direto, que procura estabelecer um relacionamento direto entre distribuidor e cliente ou usuário final.



Figura 2.5 – Evolução do Marketing de Rede

Fonte: Costa (2001)

2.3 – MRD – Marketing de Rede de Distribuição – Conceitos e Aplicações

Em 1999 a revista Network Marketing Lifestyle publicou uma cronologia sobre a Amway Corporation fundada em 1959 nos Estados Unidos como American Way Association, e hoje, indiscutivelmente, uma das maiores e das mais respeitadas empresas de MRD – Marketing de Rede de Distribuição do mundo.

Nesta cronologia, a revista refere-se a Carl Rehnborg, reconhecendo-o como o pai do MR – Marketing de Rede. Este reconhecimento deve-se a fato de que Carl Rehnborg, após ter fundado em 1934 a Califórnia Vitamins, que 5 anos depois teve sua razão social alterada para Nutrilite Products. Em 1945 ele, Carl Rehnborg, juntamente com o Dr. Castleberry e Lee Mytinger, ao implementarem um plano de remuneração multiníveis ao seu sistema de vendas, estavam criando de forma mais visível e profissional o MRD – Marketing de Rede de Distribuição ou MMN – Marketing Multinível como também é conhecido em todo o mundo.

Vale lembrar que os fundadores da Amway, Rich DeVos e Jay Van Andel, foram distribuidores independentes da Nutrilite Products.

Quanto ao aspecto de legalidade do negócio em si como Marketing de Rede, acredita-se que o maior e mais respeitado caso venha a ser o da própria Amway que somente após 20 anos de sua fundação, isto é, somente em 1979 é que conseguiu uma declaração da FTC – Federal Trade Commission como sendo uma atividade legal e possível de ser implementada por outras empresas. Esta situação foi a grande vitória daqueles empreendedores de vanguarda que já tinham visualizado a força e a importância do MRD em qualquer economia mundial.

Em 1970, a Amway superou a marca dos US\$ 100 milhões em negócios. Uma cifra como esta impressiona qualquer setor da economia, como impressiona também qualquer governo, inclusive um governo sério e rigoroso quanto a impostos e quanto a todas as leis estabelecidas, como, por exemplo, é uma referência o Governo dos Estados Unidos da América.

A partir deste momento em que alcançou esta cifra e ter impressionado o mundo, ao invés das coisas ficarem mais fáceis para a Amway, aconteceu exatamente o contrário e ela ficou durante quase toda a década de 70 sob a fiscalização da FTC. Mas o melhor aconteceu, pois a FTC reconheceu diante da idoneidade, da seriedade e da importância sócio-econômica e da inovação cultural no campo de obtenção de renda, fora do “quadrado” do emprego, que a Amway estava promovendo no mercado através desta inovação.

Segundo Ziglar e Hayes (2001), diante dos fatos constatados pela fiscalização da FTC, ela declarou, em 1979, a atividade como legal, apropriada e que poderia ser tomada como referência por outras empresas de MRD.

Este momento é considerado como o marco da liberdade do MRD no mundo, pois o próprio órgão de fiscalização Norte Americano reconheceu que a Amway “injetava uma nova e vigorosa presença competitiva em um mercado extremamente concentrado” e ainda explica e concorda que “o Marketing de Rede é uma boa maneira de se vender mercadorias ou serviços através de distribuidores independentes”.

Pelos meios tradicionais as formas de divulgação de um produto ou serviço e a forma de disponibilização destes em um mercado cada vez maior em extensão e em exigências, um mercado muito dinâmico e disperso, é muito caro e quase impossível para muitas empresas até mesmo de médio porte.

Já o processo de distribuição suportado pelo MRD tende a ser mais eficaz no que diz respeito às necessidades de investimento financeiros, logísticas, à força da propaganda boca a boca, à fidelização ao produto e à marca, ao tempo de distribuição, etc.

Ziglar e Hayes (2001) citam empresas como a Sprint, a MCI, a Dupont e o Citigroup como algumas das que na década de 90 utilizaram-se do MRD, estabelecendo parcerias com empresas mundiais de MRD para promoverem seus produtos e o resultado foi positivo diante do que estas empresas representaram na época.

Antes de detalhar mais sobre o MRD – Marketing de Rede de Distribuição é importante reconhecer a importância da venda direta no contexto econômico e social do mundo.

Registra-se 1886 como o ano que surgiu a venda direta porta a porta com o nascimento de uma pequena fábrica de perfumes e que foi criada pelo caixeiro-viajante David McConell em Suffern, Nova York. Esta pequena fábrica depois se tornaria a maior empresa de cosméticos do mundo, a Avon. No Brasil, a história da venda direta, suportada por catálogo, teve início em 1942 quando o imigrante alemão Siegfried, fundou a Hermes, uma das maiores e também conceituadíssimas empresas de vendas diretas brasileira.

Vendas diretas, conceituando-as objetivamente, são consideradas todas as formas de comercialização de produtos ou serviços e que são realizadas através de contatos diretos entre pessoas -representantes ou distribuidores autônomos e seus clientes ou consumidores finais, isto é, pessoa a pessoa- no formato conceituado como porta a porta, ou seja, fora de um ponto fixo para recebimento de clientes, mas também através de catálogos, mala direta, etc.

Será que está voltando-se ao tempo do caixeiro-viajante? Guardando as devidas proporções e evoluções tecnológicas, não se está distante daquele formato de venda porta a porta que era realizado há algumas décadas atrás, sem praticamente nenhuma tecnologia, mas já com muito sucesso ...

A venda direta ou também porta a porta é um conceito de ações de marketing que, cada vez e de forma mais forte, vem despertando a atenção e a opção para muitos comerciantes, já que sendo considerada de fato como uma venda a varejo e sem necessitar de estruturas fixas como lojas, salas ou quaisquer outros espaços especiais e apropriados para atendimento de clientes/consumidores.

Nos casos dos pontos fixos, e claro que eles sempre irão existir, depende-se de ações comportamentais de clientes que convergem no sentido de dirigirem-se a estes locais que, em determinados momentos, a localização geográfica, economicamente, tornam-se inviáveis.

Na venda porta a porta existe sim um direcionamento de ações no sentido contrário, isto é, partindo do ponto fixo rumo ao cliente/consumidor final. É quando se “leva” a loja até este potencial cliente/consumidor, estimulando-o à aquisição de determinados produtos/serviços. Nesta situação, percebe-se uma considerável redução dos custos operacionais, já que a estrutura se resume em manter-se e controlar um determinado estoque de onde os produtos são enviados aos seus distribuidores independentes. Isto contribui fortemente com a redução de custos fixos já que os distribuidores (e que chegam a milhões por toda parte) não possuem um salário fixo e que as remunerações dependem diretamente do volume vendido/distribuído.

Kotler e Armstrong (2003), ao enfocarem crescimento do varejo sem loja, constatam que “Embora a maioria dos bens e serviços seja vendida por meios de lojas, o varejo sem loja tem apresentado um crescimento mais rápido do que o varejo com loja.” E mencionam que “Hoje, muitos varejistas se agrupam em organizações varejistas corporativas e contratuais (redes corporativas, redes voluntárias e cooperativas de varejo, organizações de franquia e conglomerados de merchandising)”.

Com a modalidade de venda a varejo sem loja, suportada pelas vendas via catálogos, remessa postal, telefone, porta a porta, televisão, reuniões de compras em casa e no escritório, etc., embora não esteja criando-se um salário oficial com vínculo empregatício, cria-se um rendimento oficial, extra e multi, pois o profissional de venda direta não necessariamente distribui/comercializa produtos/serviços de uma única empresa, o que não é possível quando se registra um colaborador interno ou externo através das leis trabalhistas.

Considera-se como um rendimento oficial, pois todos os impostos (ICMS, ISSQN, IRRF, etc.) são recolhidos pela empresa de MRD (indústria ou comércio), já que elas, obrigatoriamente, registram seus lançamentos contábeis, emitem notas fiscais, prestam conta a seus credenciados que chegam a atuar como fiscais perante a empresa, acompanhando as compras e os rendimentos de toda a estrutura de rede que eles montaram e gerenciam.

No Brasil, com o objetivo de estabelecer e de regulamentar a atividade de venda direta a ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (www.abevd.org.br) fiscaliza e

orienta as empresas associadas quanto à ética e quanto às responsabilidades fiscais e tributárias no que se refere às vendas diretas. Estas orientações abrangem as empresas que atuam neste segmento, os seus distribuidores independentes e estendem-se aos direitos dos consumidores que adquirem produtos através do processo de venda direta e do MRD.

Os normativos e as leis que respaldam a atividade de venda direta estão descritos no Guia de Legislação no Brasil disponibilizado pela ABEVD, conforme apêndice A.

A ABEVD 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 ABEVD é Membro da WFDSA – World Federation of Direct Selling Associations 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.

Com os mais de 1,5 milhões de revendedores no Brasil, deve-se considerar ser algo que expõe o potencial de mercado a ser explorado e expandido mesmo diante do volume de negócios que já são realizados conforme Tabela 2.1.

Tabela 2.1 – Performance das Vendas Diretas no Brasil de 1999 a 2005.

Volume de vendas (em milhões de R\$)						
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
4,7	5,3	5,9	6,9	8,1	10,4	12,4

Itens Comercializados (em milhões de unidades)						
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
736	758	799	816	823	997	1.100

Fonte: ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

Os números acima apresentam o crescimento constante deste segmento (percebe-se que, no período apresentado, não houve queda nas vendas, pelo contrário) que se baseia no processo de distribuição através do MRD. E, ainda diante desta verdade, pode-se ter uma idéia de o quanto de impostos são recolhidos junto aos governos municipal, estadual e federal e que estariam contribuindo com o bem estar da sociedade como um todo.

Paes (2002), enfatiza uma verdade que poucos têm consciência dela, a de que “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”. Esta situação significa que existe uma indução à formalidade dos distribuidores independentes de uma empresa de MRD, isto é, fazendo com que, aqueles profissionais que fazem parte da economia informal passem para a formal, gerando impostos ao girarem produtos que já são tributados obrigatoriamente em suas origens. Apenas para pontuar, acredita-se que as empresas de MRD estejam entre as que não omitem impostos, já que os seus representantes recebem as notas fiscais com os valores reais dos produtos que eles adquirem.

Acredita-se que dificilmente uma empresa de MRD correria o risco de se expor a milhões de representantes, tanto dela quanto de suas concorrentes, que poderiam flagrar um deslize que comprometeria a sua credibilidade em todo o mundo. Então, o próprio sistema induz a um cumprimento dos aspectos legais também no que diz respeito aos impostos estabelecidos em um país ou em um Estado. Até este momento desconhece-se o fechamento de uma empresa de MRD por problemas de recolhimento de impostos. Isto é muito bom para a sociedade e para o governo de qualquer nação.

Mesmo aquelas empresas que não são de MRD, indiscutivelmente beneficiam-se deste processo de produção e de distribuição quando são envolvidas como fornecedores de matérias primas, como geradoras de novos empregos para sua produção e, como apoio logístico quanto a distribuição geral, todos os empregados ou colaboradores destas empresas tornam-se mais consumidores de todos estes produtos e serviços que lhes trazem conforto e bem estar.

Todos são beneficiados (tanto empregadores quanto empregados) e todos são responsáveis pela geração de riquezas. Só que, observando-se mais detalhadamente, nas empresas convencionais do mercado, estas riquezas tendem a concentrarem-se nas mãos de poucos empresários (e aqui se faz necessário registrar o reconhecido merecimento destes empresários do segmento da indústria e do comércio quanto aos seus lucros obtidos diante das estruturas que eles montam e dispõem, recolhendo seus impostos, oferecendo oportunidades de trabalho e de qualificação, benefícios sociais, etc.).

Já o MRD – Marketing de Rede de Distribuição ou MLM – Multi Level Marketing, é uma variante da venda direta (pessoa-a-pessoa). Mas, mais do que isto, é considerada uma evolução da venda direta, já que pode promover maiores resultados financeiros e que tendem a tornarem-se mais atraentes do que apenas o da venda direta, o que por consequência, estimula a participação de mais interessados diante do atrativo de um ganho não somente do esforço pessoal, mas inclusive sobre todas as vendas daqueles que são recrutados e patrocinados por profissionais que já fazem parte de alguma empresa que trabalha no formato de MRD e que fazem parte de uma mesma organização ou linha de patrocínios. Em determinados sistemas de bonificações, e que podem variar de empresa para empresa, até os últimos distribuidores que fizerem parte desta organização participam da renda residual.

Basicamente pode-se considerar que o que diferencia o MRD da Venda Direta é que no MRD a forma ou o esforço de revenda/distribuição, permite obter uma renda, denominada renda residual, sobre o esforço coletivo; enquanto que na venda direta a renda considerada como linear, é obtida apenas sobre o próprio esforço individual e pessoal. Esta situação é limitante diante de fatores como o tempo disponível, o espaço geográfico em que se atua e a qualificação que varia de profissional para profissional.

Para um melhor entendimento do sistema de remuneração do MMN, necessário se faz conceituar renda linear e renda residual ou alavancada:

a) **RL – Renda Linear** – é aquela renda fixa ou até mesmo a variável, mas com aproveitamento apenas do esforço individual pelos serviços prestados por um profissional, ao disponibilizar seu

tempo e sua qualificação a um determinado contratante ou apenas a si mesmo, quando obterá uma renda proporcional ao tempo dedicado à realização de tarefas executadas por ele.

O formato da renda linear tende a limitar tempo, espaço geográfico e físico do executante.

b) **RR – Renda Residual ou Alavancada** – é aquela renda, que também pode ser fixa, mas geralmente é complementada por uma renda variável através de uma percentagem residual que acontece com o aproveitamento também do esforço coletivo pelos serviços prestados por profissionais que se organizam em equipes, independentes de tempo pré-definidos ou espaços físicos, para disponibilizarem seus tempos e suas qualificações a determinados credenciadores e passarão a obter rendas proporcionais aos tempos dedicados e às tarefas realizadas por todos, isto é, com pulverização dos esforços corporativos.

É necessário enfatizar que uma renda (fixa) independe da outra (variável), inclusive diante da possibilidade de nem existir a fixa.

A renda residual ou alavancada tende a otimizar o tempo (atividades realizadas por vários executantes) e o espaço geográfico (atividades realizadas por executantes em locais distintos).

A renda residual é que é a forma de remuneração das empresas de MRD que adotam o formato do MMN para remunerar e fidelizar seus associados que fazem a distribuição de seus produtos/serviços e a captação de novos associados.

Como forma de exemplificar resultados e diferenciar a Renda Linear da Residual pode se estabelecer as seguintes fórmulas:

a) **RL – Renda Linear**

$$\text{RL} = \text{RAM} \times \text{VE 1} \times \text{UR} \quad (2.1)$$

Onde:

- RL – Renda Linear (resultado financeiro sobre o esforço pessoal e individual na realização de atividades específicas)
- RAM – Realização de Atividades/Mês (quantidade)
- VE 1 – Volume de Esforço (1 = Quantidade de Profissional Envolvido)
- UR – Unidade de Remuneração

Será considerado neste exercício de RL:

- RAM = 10 atividades/mês realizada por um único executante
- VE 1 = 1 profissional/executante - já que a renda linear é sobre o esforço individual
- UR = 100 UR por cada RAM realizada individualmente

$$\mathbf{RL = 10 \times 1 \times 100 = 1.000 \text{ UR de Renda Linear}}$$

b) **RR – Renda Residual**

$$\mathbf{RR = RAM \times VE_n \times UR}$$

(2.2)

Onde:

- RR – Renda Residual (resultado financeiro sobre o esforço coletivo na realização de atividades específicas)
- RAM – Realização de Atividades/Mês
- VE n – Volume de Esforço (n = Quantidade de Profissionais Envolvidos)
- UR – Unidade de Remuneração

Será considerado neste exercício de RR:

- RAM = 10 atividades/mês por cada executante
- VE n = 10 profissionais/executantes - a renda residual acontece sobre esforço coletivo
- UR = 20 UR por cada RAM realizadas por cada um dos executantes da equipe.

$$\mathbf{RR = 10 \times 10 \times 20 = 2.000 \text{ UR de Renda Residual}}$$

Como se pode observar, mesmo sem ainda ter adicionado o rendimento conseguido com a RL (geralmente as empresas de MRD estabelecem uma meta mínima de realização individual

para se ter direito aos bônus/resultados da RR) o resultado obtido com a RR promove uma situação bem mais atrativa. Esta concepção de Renda Residual já é antiga e foi defendida publicamente pelo pensamento econômico de John Paul Getty, que em vida, foi um dos mais bem sucedidos bilionários norte-americanos e que declarava preferir ganhar 1% do esforço de 100 pessoas do que 100% do próprio esforço.

Esta é uma filosofia econômica e de trabalho muito difundida em países considerados mais desenvolvidos e que realmente os grandes impérios estão baseados neste conceito. Até porque, diante da possibilidade de ter uma perda de porcentagem sobre 1% do esforço de uma entidade – física ou jurídica – é mais suportável do que ter uma perda de uma entidade que represente 100% em importância na vida econômica e produtiva de qualquer empresa. Esta pulverização de esforços e de responsabilidade tende a induzir a uma possibilidade de se suportar possíveis e concretas situações de desequilíbrios econômicos e administrativos que todas as atividades comerciais e industriais estão sujeitas independente de tempo e localização geográfica.

É uma atividade que exige dos participantes uma atitude pró-ativa considerada como acima da média, pois, terá que sair em busca de clientes que se transformam em parceiros e em seguida, diante dos benefícios quanto à qualidade dos produtos e de um sistema de remuneração próprio aos seus credenciados, procurar fidelizá-los à empresa ou produto. Exatamente ao contrário dos estabelecimentos convencionais, onde geralmente fica-se aguardando ser procurado por algum cliente e que apenas como cliente, dificilmente chegará à condição de um verdadeiro parceiro.

Segundo Gracioso e Najjar (1997), “Para os especialistas em vendas, o marketing de rede é um sistema que permite levar produtos da indústria para o consumidor sem passar pelo varejo tradicional”. Vale complementar esta colocação lembrando que o varejo, no caso do MRD, tende a ser o próprio associado ou a própria empresa que distribuem os produtos ou serviços conforme Figura 2.4.

Os autores sugerem que “Na verdade, os especialistas de marketing brasileiros deveriam entender a fundo o sistema de marketing de rede, pois ele tem tudo para transformar-se em um de nossos principais canais de distribuição, a médio prazo. Em um país como o nosso, onde a renda

familiar da classe média ainda é muito baixa e onde as oportunidades de bons empregos com vínculo trabalhistas estão rareando, é natural que mais e mais pessoas se voltem para o MLM como uma oportunidade de emprego e ganhos alternativos”.

Esta visão respalda a defesa e a conscientização de que o MRD pode ser considerado e conceituado como um processo de distribuição mais eficaz por ser mais enxuto, inclusive beneficiando-se de algumas características que somente a venda direta e o marketing de rede oferecem neste contexto.

Nesta simplificação da cadeia de suprimento que já é reduzida por eliminar grande parte dos intermediários, também não existe o vínculo empregatício. Geralmente os participantes são profissionais independentes ou autônomos, desenvolvendo um trabalho de consumo, de divulgação e de revenda/distribuição segundo critérios específicos estabelecidos pela empresa de MRD a que ele está credenciado.

Estes credenciados tendem a tornarem-se fiéis a estas empresas, por vários motivos, mas entre eles, podem-se citar os lucros auferidos com o próprio trabalho e com o trabalho de recrutamento e patrocínio e revenda, que são desenvolvidos e continuados pelos profissionais que fazem parte da organização que nasce neste patrocinador. E que a responsabilidade da construção de redes é pulverizada entre todos os membros credenciados a partir deste patrocinador.

Ziglar e Hayes (2001) conceituam “Marketing de Rede de Distribuição é um sistema de distribuição de mercadorias serviços por meio de redes compostas por milhares de vendedores independentes, ou distribuidores”.

Todos os profissionais ou leigos que são credenciados junto a uma empresa de MRD, na verdade tornam-se representantes ou distribuidores independentes e autônomos de vendas, o que desobriga a empresa de manter um vínculo empregatício, portanto não se preocupando com encargos diversos como, por exemplo, os regidos pela CLT, férias, doenças, acidentes, seguros, aposentadorias, FGTS, etc.

Já por parte destes representantes independentes, existe a conscientização da não existência destes direitos, mas que são compensados com benefícios como a não obrigação com horários pré-estabelecidos, com locais fixos de prestação de serviço, com pressões do mercado e do empregador, com local para residir, com quantidade de dias para trabalhar, etc. Também não existe uma limitação de rendimentos que é um dos fatores que mais atraem, neste momento, um maior número de participantes que, por conseqüência, beneficiam as empresas que fazem a distribuição de seus produtos ou serviços através deste sistema, pois, o lucro gerado e tendenciosamente sempre crescente, promove um maior poder aquisitivo no mercado e que retorna em forma de consumo, incrementando a produção e os lucros das empresas de MRD bem como das empresas consideradas como convencionais do mercado.

Nagle (2002), referindo ao mercado considerado como tradicional coloca que na opinião particular dele “... os descontos escalonados são mais eficazes para incentivar a fidelidade”.

Enquanto tratar-se do mercado tradicional, concorda-se com ele, mas no MRD além do desconto ainda existem prêmios em forma de bônus financeiros que podem ser centenas de vezes maiores do que os descontos, além de serem (os bônus) considerados como um rendimento extra e alternativo que se incorpora à vida dos distribuidores independentes ao invés de apenas ficarem à mercê de eventuais promoções.

Diante da situação em que se vê o MRD como um setor, os autores Ziglar e Hayes (2001) reforçam que “O marketing de rede de distribuição não é um setor”. Na verdade é um sistema de distribuição que já é utilizado por todos os setores da economia. Não importa tanto se pela indústria ou se pelo comércio. Mas ele, o MRD, consegue formar profissionais e estruturar suas operações e estabelecer uma fidelização muito forte, oferecendo-lhes treinamentos e resultados financeiros que chegam a ser inviáveis no mercado tradicional, claro, devido também à forma de remuneração deste mercado. Estes ganhos auferidos pelos profissionais do MRD, com certeza incrementam as vendas e a manufatura de mais produtos, serviços e informações, conforme já mencionado anteriormente, incrementando os resultados financeiros da indústria e do comércio independente de quais setores façam parte.

Tudo isto tende a interessar a todos, pois além de gerar mais empregos juntos aos fornecedores e produtores, também diante do incremento do consumo em face de um melhor poder aquisitivo provocada, gera-se mais impostos que deverão ser aplicados em benefícios da sociedade, independente da vontade dos não simpatizantes.

Vale pontuar que um processo como o de MRD, contribui inclusive para uma melhor e maior distribuição de renda per capita (embora se saiba que esta situação não é desejada por muitos), diante da verdade de não exigir, para seu desenvolvimento com sucesso, por parte dos associados, nenhuma graduação, não limita ganhos, não estabelece território, enfim não exclui os menos favorecidos cultural e economicamente falando, pois, eles são potenciais agentes de incremento de qualquer economia, desde que lhes sejam oferecidas condições de agir neste sentido, inclusive consumindo mais.

A demanda criada e estimulada pelo MRD tende a ser benéfica a todos, pois é um girar de produtos, serviços e informações (conhecimento e divulgação/promoção) que geram mais negócios ao mundo.

Um dos aspectos importantes no MRD é que, por não existir uma delimitação territorial para atuação por parte dos representantes independentes de vendas destas empresas, geralmente a ação destes representantes tendem a ocupar todos os espaços disponíveis e de difícil acesso às empresas tradicionais, pois, é comum estabelecer-se uma parceria entre representantes de uma mesma empresa com o objetivo de fortalecer o acontecimento do empreendimento naquela região, através do apoio e do volume de participantes, que chegam a contagiar positivamente mesmo os menos crédulos.

Os credenciados ou representantes de uma empresa de MRD, tem a seu favor alguns aspectos positivos que os tornam cada vez mais comprometidos com a sua representada, mas entre eles cita-se também que, mesmo diante da necessidade de mudar de residência por uma situação qualquer, inclusive por imposição do emprego no mercado tradicional, eles podem dar continuidade em outro local sem perder os seus negócios e seus patrocinados por conta de um deslocamento desejado ou não.

Concorda-se com a defesa de Costa (2001) que uma das grandes vantagens para a indústria na utilização do processo de distribuição do MRD, é não se necessitar de alto investimento quanto à distribuição e comercialização dos produtos, pois estas ações são pulverizadas junto aos representantes da empresa, e os custos, também sendo pulverizados entre estes representantes, permitem uma parceria onde todos podem ganhar, com um investimento que não comprometa nenhuma das partes envolvidas no processo de distribuição.

Paes (2002) é muito feliz ao pontuar que 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”. Então, esta rapidez de ações, que vende e que informa e, mais do que informa, mas principalmente direciona e condiciona ao estabelecimento de comportamentos de consumo e de venda dos produtos disponibilizados pela empresa representada. Esta forma de relacionamento colaborativo é, tendenciosamente, uma grande força comercial que ainda não é totalmente aceita pelos executivos do mercado tradicional, quer seja por desconhecimento operacional deste sistema cooperativo, quer seja diante do medo do novo ou diante de um preconceito consciente ou não quanto às empresas de MRD.

Deming (1997), defende que “A concorrência leva a perdas”, assim também está defendendo que o ideal é um sistema de cooperação onde todos possam ganhar e este sistema só será real se todas “as pessoas que cooperam saíam ganhando e lucrem com o plano”, o MRD tem como filosofia de desenvolvimento, exatamente esta concepção, onde a parceria é o foco para um sucesso garantido de todas as partes envolvidas.

Este é o objetivo maior deste trabalho, discutir orientações conceituais junto àqueles que de repente procuram uma forma de distribuição e de cooperação alternativa para viabilizar seus empreendimentos, e isto é o que se propõe oferecer o MRD.

O exposto nesta revisão bibliográfica tem como foco a sensibilização de industriais, de comerciantes e de prestadores de serviços quanto à evolução, tendências e aplicações do MRD, evidenciando-o como uma alternativa que faz diferença dentro dos conceitos econômicos e sociais que este processo de distribuição pode promover.

O Capítulo 3 é uma extensão da revisão bibliográfica ao difundir conceitos considerados como de vanguarda do MMN – Marketing Multinível quando aplicado na prestação de serviço e tece considerações sobre a importância e sobre a eficácia deste formato, que vem conquistando espaço e credibilidade como um modelo diferenciado e inovador de gestão e que poderá suprir alguns aspectos que deixam a desejar pela terceirização tradicional.

Capítulo 3

O MMN - Marketing Multinível na Terceirização

Os aspectos discutidos neste capítulo discorrem sobre uma aplicação do MMN que foi desenvolvida e está sendo utilizada com eficácia pela empresa referência para este estudo e que toma o formato de uma terceirizada ao colocar sua capacidade de direcionar o consumo e sua força de venda para comercialização do serviço de uma contratante.

Diniz (1996), conceitua terceirização como o fenômeno que "consiste na existência de um terceiro especialista, chamado de fornecedor ou prestador de serviços, que (...) presta serviços especializados ou produz bens, em condições de parceria, para a empresa contratante chamada tomadora ou cliente".

Aguiar (2000) complementa o conceito acima, ratificando que "A terceirização refere-se, portanto, à vinculação, através de contrato regulado pelo Direito Civil, de uma empresa especializada em prestar serviços, por isso chamada empresa prestadora, a outra que se utiliza desses serviços, denominada empresa tomadora.

Em decorrência desse contrato, há a transferência para a empresa prestadora de atividades que antes eram executadas pela tomadora de serviços. Passa a ser daquela toda a responsabilidade sobre o serviço. Como contraprestação, há o pagamento, pela empresa tomadora, dos valores destinados a cobrir as despesas e o lucro da empresa prestadora".

3.1 – Aplicações do MMN – Marketing Multinível

Neste capítulo apresenta-se uma evidente tendência no sentido de que a evolução da terceirização pode estar inclusive na possibilidade de uma renda residual ou alavancada, como forma de inovação para uma maior fidelidade de seus contratados e uma credibilidade ainda melhor das empresas terceirizadas.

A aplicação do MMN também para a prestação de serviços pode configurar-se como o surgimento de uma nova modalidade de remuneração que poderá estabelecer uma nova modalidade de relacionamento entre empresas e seus colaboradores, provocando uma terceirização com uma maior flexibilidade no que toca ao formato dos rendimentos, na redução dos encargos sociais, na forma de recrutamento, nas relações trabalhistas, no comprometimento com o desenvolvimento e crescimento da empresa, etc.

Esta forma de gestão, que traz benefícios financeiros com uma renda residual e chama a um gerenciamento mais participativo, para um nicho específico de mercado, estimula a um comprometimento maior dos participantes, pois passam a se interessar, defender e atuar na gestão e na execução dos processos, sem que se sintam alienados diante de um novo conceito de envolvimento, sem a necessidade de um vínculo empregatício e nem se submeter a contratos leoninos para a empresa tomadora e para a prestadora.

A terceirização, por ter um sistema de remuneração linear, não provoca muito estímulo à otimização e à duplicação do tempo, o que limita o retorno financeiro, tanto para o profissional terceirizado quanto para a empresa prestadora.

Assim, acredita-se numa evolução do formato da terceirização ao se adotar uma forma de remuneração que possa implicar num maior esforço e comprometimento, tanto individual quanto corporativo diante da possibilidade de se obter uma renda residual sobre o esforço coletivo e que venha suprir alguns espaços que a terceirização não contempla devido a suas limitações legais e operacionais e permitindo projetarem-se no mercado com uma menor estrutura operacional.

Esta menor estrutura implica em menores investimentos em mão de obra fixa, burocracia interna, maior agilidade, pois:

- não estabelece vínculos empregatícios;

- permite maior flexibilidade de atuação pelo distribuidor autônomo (credenciar-se em várias empresas, com vários rendimentos, com variados produtos e serviços, etc.);

- estimula a um comprometimento diante da liberdade de trabalho e de rendimento.

Também a terceirizada, poderá ser beneficiada com um processo de fidelização, de lealdade, já que aqueles colaboradores contratados ou não, isto é, que prestam serviços como autônomos, e que possam ser beneficiados com uma renda residual, provavelmente terão mais resistência quanto à mudança de empresas empregadoras, por receio de perderem uma renda já incorporada à sua receita mensal e aos compromissos financeiros pessoais assumidos. Além de eles próprios preocuparem-se com o recrutamento de novos profissionais para a equipe.

A terceirizada poderá estabelecer vínculo empregatício ou não com seus colaboradores ou associados, desde que tenha uma mão-de-obra na quantidade e qualidade exigida pela tomadora.

Outro aspecto muito positivo para a empresa é que os investimentos em qualificação não serão facilmente colocados à disposição de seus concorrentes já que existirá uma resistência quanto à mudança de empresa.

Quando o evento for de manufatura, acredita-se que a terceirização é mais aplicável no sentido fornecedor / contratante, pois é possível se ter um controle no que diz respeito à qualidade destes produtos manufaturados.

O melhor exemplo desta situação é o setor automotivo, quando o terceirizado quase sempre presta serviço à montadora/contratante, fornecendo os “sistemas” contratados diante de características especificadas pela contratante. Neste momento a contratante tem como constatar e até refugar os produtos recebidos antes de colocá-los nas mãos de seus consumidores finais.

Já no sentido fornecedor / consumidor final, é mais difícil um gerenciamento da qualidade da prestação dos serviços ou da satisfação do seu cliente quanto à mão-de-obra que está assistindo àquele cliente ou consumidor final.

Além dos modelos de subcontratação por capacidade, por economia e por especialização que são citados por Hernandez (2003), outro aspecto que se deve levar em consideração, querendo ou não, é que a

terceirização não é implementada por um contratante apenas como forma de excluir de seus sistemas operacionais, atividades consideradas como não essenciais para serem executadas por seus colaboradores internos, mas também por motivos como o tamanho do quadro de pessoal que pode implicar nos tributos e exigências legais quanto ao porte de uma empresa.

E esta terceirização evolutiva pode ser aplicada tanto para colocação de produtos em venda direta quanto para prestação de serviços. A forma de remuneração é que será desenvolvida especificamente para cada formato de empresa que deseja fazer esta implementação em suas atividades comerciais.

A fidelização da mão-de-obra qualificada poderá acontecer mais fortemente naquelas empresas que permitam uma renda residual a seus profissionais, pois se acredita que quando estes profissionais perceberem as vantagens que este formato de rendimento oferece, mesmo sem existir vínculo empregatício, a tendência é que procurem se manterem onde estão, além de partirem para arregimentar novos colegas profissionais e também desenvolver um trabalho para fidelização de seus clientes, procurando oferecer qualidade nos serviços prestados ou nos produtos disponibilizados, bem como no estabelecimento de um relacionamento mais amigável e mais próximo, chegando ao ponto de eles mesmos fazerem novas prospecções e tomarem a iniciativa de responsabilizarem-se pelas ações de pós-vendas.

É o aliviar a empresa de uma série de atividades que podem perfeitamente serem desenvolvidas e melhoradas por quem está em campo sentindo a necessidade dos clientes ou consumidores finais e descobrindo novos nichos de mercados a serem explorados.

Um dos maiores exemplos de renda alavancada, que é um conceito financeiro já mencionado anteriormente, refere-se ao conceito do bilionário norte-americano, John Paul Getty, sobre a preferência pessoal e, mais do que uma simples preferência, é uma constatação verdadeira de que as chances de sucesso, entre outros aspectos, estão em ações com esforços corporativos.

No Quadro 3.1, apresenta-se um paralelo entre alguns aspectos que podem induzir a um maior comprometimento pelos colaboradores e que podem agregar valores em termos de desempenho e qualidade nos serviços prestados.

RENDA LINEAR (CONTRATANTES OU TERCEIRIZADAS)	COMPROMETIMENTO DOS PROFISSIONAIS	RENDA RESIDUAL ou ALAVANCADA (EMPRESAS DE MMN/MRD)
<p>ALTO</p> <p>- O rendimento depende direto e mais exclusivamente do esforço individual. É contínuo, isto é, constante e repetitivo, sob a condição de não se ter lucro diante da não realização de algumas tarefas.</p>	<p>Esforço Produtivo Individual</p>	<p>BAIXO</p> <p>- O rendimento depende também do esforço individual, mas é crescente, é respaldado e é estimulado pelo esforço corporativo. - É aconselhável que seja baixo, pois será menos estressante e assim não compromete negativamente a produtividade e a qualidade.</p>
<p>BAIXO</p> <p>- A tendência é existir certo egoísmo no sentido de não estimular o esforço coletivo, visando um maior rendimento individual ao procurar realizar o maior número de tarefas – pode comprometer a qualidade.</p>	<p>Esforço Produtivo Coletivo</p>	<p>ALTO</p> <p>- A tendência, pelo fato de poder aumentar seus rendimentos diante do esforço coletivo, é existir um apoio pessoal no sentido de tornar possíveis as ações dos colegas na realização dos serviços. É uma forma de otimização de tempo e de espaço físico da equipe.</p>
<p>ALTA</p> <p>- Renda somente individual ou linear pode desestimular a permanência na empresa, ficando mais vulnerável a propostas salariais mesmo as não tão significativas que são feitas pela concorrência. - Baixo nível de tolerância diante das insatisfações pessoais ou profissionais e que dizem respeito ao ambiente (localização geográfica, gerências, promoções pessoais, etc.).</p>	<p>Rotatividade de Mão-de-Obra (Não fidelização)</p>	<p>BAIXA</p> <p>- O rendimento residual tende a inibir a mudança de empresa diante da renda que auferi sobre os serviços prestados pelos colegas. - O resultado da renda residual induzirá a uma tolerância maior diante de possíveis insatisfações pessoais ou profissionais e que dizem respeito ao ambiente (localização geográfica, gerências, promoções pessoais, etc.).</p>
<p>BAIXO</p> <p>- Novos colegas profissionais podem significar, de fato, concorrência.</p>	<p>Comprometimento com recrutamento de mais profissionais</p>	<p>ALTO</p> <p>- Novos colegas profissionais podem significar, de fato, parceiros, inclusive no incremento da renda residual individual e corporativa.</p>
<p>BAIXO</p> <p>- Um profissional de uma terceirizada declarou que ao chegar nos clientes ao invés de mencionar o nome da terceirizada menciona o nome da contratante, segundo ele, dá mais credibilidade.</p>	<p>Defesa quanto à credibilidade da empresa</p>	<p>ALTO</p> <p>- Adota-se um comportamento de se defender mais a empresa representada pelo interesse particular de que ela seja a mais procurada, a mais honesta, a que ofereça maior qualidade, estas condições lhe trarão benefícios financeiros já que participa de rendimentos corporativos.</p>

Quadro 3.1 – Grau de Comprometimento – Empresa Tradicional x Empresa MMN/MRD

Mathias (2004), especialista em marketing, defende a existência da cadeia de lucratividade onde todos (empregadores, empregados e processos) são responsáveis pelo sucesso de uma empresa perante o mercado, pois, segundo o autor “A nova visão parte da necessidade dos clientes e da premissa de que estes não compram produtos ou serviços; compram resultados”.

Já estes resultados transformam-se em valores percebidos e desejados pelos clientes não apenas diante do serviço ou do produto adquirido, mas também do comportamento daquele profissional que atua na linha de frente, isto é, aquele que constrói a imagem da empresa na mente dos consumidores, procurando estabelecer uma fidelização pela satisfação que eles podem oferecer aos seus clientes de sua carteira.

“A capacidade dos funcionários de servir melhor está relacionada a sua fidelidade à empresa.” Mathias (2004). Esta constatação pode ser complementada com quais motivos levam um colaborador ser mais fiel à companhia que ele representa. E, dentre os muitos motivos, pode-se citar a existência de prêmios incentivos, a satisfação com o ambiente de trabalho, os reconhecimentos e projeções pessoais e profissionais dentro da empresa, as possibilidades de melhores e maiores resultados financeiros, etc. Estes benefícios, sabe-se, tendem a prender mais colaboradores sem que ele esteja em busca constante de oportunidades em outras empresas.

Levando-se em conta estas constatações e conceitos, é que se acredita no formato de remuneração multinível como uma ferramenta que possa, hoje, complementar ou preencher algumas lacunas que as empresas tidas como terceirizadas têm e sofrem com elas, até por falta de alternativas. Também se sabe não ser fácil a implementação deste processo, não tanto apenas pelo receio de não ser operacional, mas principalmente pelo desconhecimento tanto do empregador de como desenvolver o projeto, quanto de seus colaboradores que desconhecem as vantagens de uma remuneração residual e complementar aos esforços individuais pelos esforços corporativos, pelos reconhecimentos e projeções pessoais e profissionais, etc..

As análises que se podem fazer nas Figuras 3.1 e 3.2 são que, em dois dos principais aspectos administrativos, gerenciamento da empresa e qualificação do corpo de colaboradores, quando a empresa se sentir confortável para adotar um sistema de MMN na prestação de serviço, pode abster-se

de muitas atividades que passam a ser desenvolvidas pelos interessados maiores, seus colaboradores autônomos/independentes, pois participarão do rendimento coletivo.

Na Figura 3.1, o que diz respeito ao gerenciamento da qualidade dos serviços prestados, dos resultados esperados em termos de lucros e de eficácia, da credibilidade da empresa contratante perante o mercado, é uma responsabilidade e preocupação que fica mais (+) no lado da contratante/tomadora e menos (-) na responsabilidade da terceirizada/prestadora, embora a contratante espere, através dos acordos estabelecidos, conseguir manter

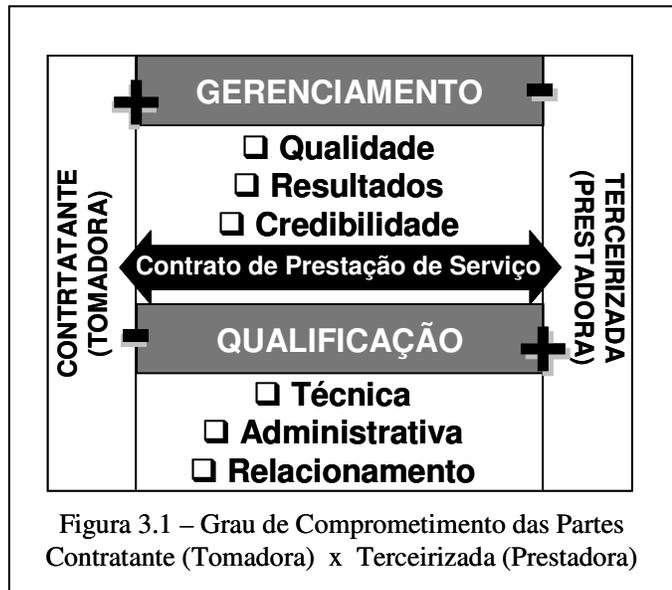


Figura 3.1 – Grau de Comprometimento das Partes Contratante (Tomadora) x Terceirizada (Prestadora)

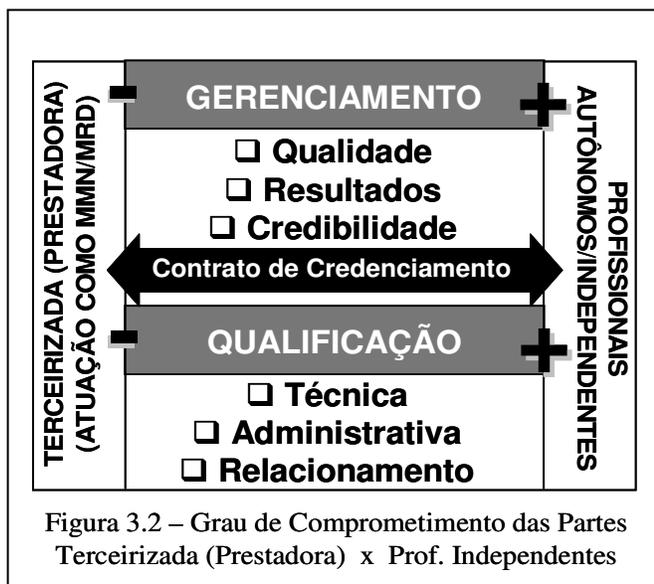
estes aspectos positivamente no mercado. Mas sabe-se que nem toda terceirizada consegue oferecer uma qualidade de serviços dentro do desejado pela contratante, um comprometimento com os resultados e estabelecer a credibilidade que a contratante deseja possuir no mercado. Geralmente estes aspectos não são satisfatoriamente atingidos, não por negligência da terceirizada, mas na maioria dos casos pelo pouco comprometimento de seus colaboradores diante da não existência de melhores estímulos financeiros e profissionais. Esta condição chega a deixar a contratante em situação de desconforto perante o mercado e, não sendo as cláusulas contratuais, até em situação de grande vulnerabilidade.

Ainda na Figura 3.1, no que diz respeito à qualificação técnica, administrativa e de relacionamento com o mercado, a contratante tem menos (-) preocupação com estas ações e delega mais (+) acentuadamente esta responsabilidade à terceirizada, que deverá arcar com custos diante das ações necessárias para qualificar seus colaboradores internos e externos e que geralmente constam do contrato de prestação de serviço entre contratante e terceirizada.

A Figura 3.2 exemplifica uma empresa que atua como terceirizada e que adota o formato do MMN no que tange ao relacionamento com seus colaboradores quanto à prestação de serviços. Mas é

importante ratificar que a própria empresa que seria uma contratante/tomadora (Figura 3.1), pode adotar o mesmo formato e passar a prestar seus serviços estabelecendo um relacionamento baseado no MMN, quando teria os mesmos benefícios, as mesmas atribuições e as mesmas delegações informais de ações aos seus profissionais autônomos credenciados.

Na Figura 3.2 o exemplo do relacionamento entre uma terceirizada e seus profissionais autônomos no formato do MMN, através de um contrato de credenciamento, é tendencioso que as responsabilidades quanto ao gerenciamento da qualidade dos serviços prestados, dos resultados em termos de lucros e de eficácia, e da credibilidade da empresa no mercado e, também quanto à qualificação técnica, administrativa e de relacionamento sejam



mais (+) assimiladas, incorporadas e executadas pelos profissionais autônomos diante benefícios que eles podem obter.

Quanto aos benefícios que o profissional de MMN pode obter e alguns foram citados no Quadro 3.1 como motivos a um maior comprometimento, pode-se sintetizar ratificando a participação percentual mensal e até semanal nos lucros gerados diante dos resultados finais obtidos pela equipe que ele faz parte, diante da credibilidade da empresa conquistando maior espaço no mercado, diante da capacitação técnica que o próprio profissional se engaja ao compartilhar seus conhecimentos ou estimulando a participação dos colegas em cursos, o que imprime uma maior agilidade na execução das atividades o que provoca uma maior produtividade e, por consequência, maiores resultados financeiros e mais disponibilidade de tempo para outras atividades extra empresa... É a continuidade sustentada da empresa que ele representa e o resultado financeiro que ele procura.

Hernandez (2003), ao enfatizar a importância da terceirização como uma prática gerencial que permita à empresa uma melhor flexibilidade para adaptar-se às necessidades estabelecidas

pelo mercado tanto ao volume produzido, quanto às inovações tecnológicas e de produtos, conclui que “apesar das vantagens proporcionadas à empresa (contratante), a terceirização pode gerar desemprego, medo, desmotivação e desunião dos trabalhadores”.

Ao concordar com a verdade colocada pela autora, ressalta-se que também pelo lado da terceirizada esta situação é percebida e temida, já que os colaboradores terceirizados, até por uma iniciativa deles próprios, às vezes sentem-se discriminados tanto pela contratante quanto pelos clientes com quem se relacionam no mercado. E esta discriminação se concretiza muito vezes por serem considerados como profissionais não tão qualificados como desejam os clientes. Esta situação gera um sentimento de a qualquer momento estarem desempregados. Diante deste sentimento chega o medo, o que, se não vem a desmotivá-los totalmente, também não promovem uma motivação e chegando inclusive, a estabelecer uma possível desunião entre os trabalhadores terceirizados até pela falta de um estímulo que fosse pelo menos financeiro.

Como o MMN – Marketing Multinível oferece rendimentos sobre vários níveis formatados dentro de uma empresa, defende-se que, proporcionando-se aos credenciados resultados financeiros extras sobre os trabalhos desenvolvidos pelos colegas profissionais de campo e que estão numa mesma função hierárquica, estes teriam mais estímulos no que diz respeito a uma colaboração profissional e até pessoal para com os colegas além da possibilidade de se desprender uma maior tolerância com o ambiente de trabalho diante da instabilidade que estes vivem. Com certeza estabelece-se um índice maior de retenção da mão-de-obra qualificada e com um comprometimento corporativo, pois aí os interesses não seriam apenas individuais e particulares.

Deve-se considerar que também o não estímulo financeiro sobre determinados grupos de profissionais dentro de uma empresa pode provocar uma diminuição nos parâmetros de qualidade já que muitos irão se preocupar apenas com a quantidade levando para um segundo plano o quesito qualidade.

Então, enquanto geralmente se tem uma meta mínima diferente da meta máxima, para o caso da remuneração MMN dentro da terceirização, o ideal é que a meta mínima seja a mesma

estabelecida como meta máxima. O objetivo é promover um equilíbrio entre a quantidade (desempenho individual) mínima desejada e a qualidade (também diante do desempenho individual) mínima a ser oferecida ao mercado, além de, ao atingir as metas estabelecidas, os colaboradores autônomos ou independentes e que serão remunerados pelo formato de MMN, participarem do rendimento mínimo e máximo dos colegas.

3.2 – Ensaio sobre Formato de Remuneração do MMN Aplicável à Terceirização

Para promover uma visualização mais prática da forma de remuneração do MMN que pode ser aplicável a uma terceirizada, desenvolveu-se um ensaio baseado em um Plano Uninível, mas que pode ser desenvolvido por quaisquer uns dos planos de remuneração existentes. E, para o desenvolvimento se faz necessário convencionar nomenclatura que será utilizada, a saber:

a) **EA – Executante Apoiado** – profissionais executantes que ainda não tenham nenhum profissional sob sua gerência e que, automaticamente, já estejam ligados, internamente à estrutura da terceirizada, a um Executante Gerente – EG. Em um segundo momento o EA, será um EG de outros EAs que serão ligados a ele.

- Objetivo: Além de executar tarefas dentro das metas estabelecidas, além de ser supervisionado e orientado por um EG, ele irá prospectar e credenciar novos profissionais competentes para compor sua equipe de trabalho ou executantes, já que poderá chegar a ser um EG e obter Renda Residual sobre as atividades dos novos EAs que ele conseguir credenciar.

- Benefício: A empresa tende a passar para o EA, ficando ela com o poder de decisão final, o interesse em fazer prospecção de novos profissionais para o seu quadro de colaboradores externos.

b) **EG – Executante Gerente** – profissional executante que já tenha sob sua supervisão no mínimo um EA – Executante Apoiado (esta quantidade de EA é estabelecida conforme a conveniência para a empresa). O EA é que terá um acompanhamento e ajuda quanto à realização das metas estabelecidas para ele. Em um primeiro momento o EG será um EA, isto é, enquanto não tenha pelo menos um EA em sua organização, sua rede, ou sob a sua gerência.

- **Objetivo:** Fidelizar, qualificar e estimular alguém de campo, portanto conhecedor das realidades vividas pelos profissionais que atuam no segmento a tornarem-se EGs e, através deles, oferecer um apoio mais dinâmico e mais próximo aos novos profissionais que estarão ligados a ele como EA. Este apoio e acompanhamento serão vistos e aproveitados pela empresa como um gerenciamento sobre uma equipe de trabalho que estiver ligada a este EG.

- **Benefício:** A empresa estará pulverizando a gerência de outros profissionais ao mesmo tempo em que terá um acompanhamento mais real, pois o EG estará mais próximo dos seus EAs.

Os EGs irão fazer os devidos acompanhamentos das metas estabelecidas quanto a quantidade e qualidade dos serviços realizados, otimizando informações, orientações e soluções e promovendo agilidades nas intervenções em andamento. Isto passa a ser de interesse particular (pessoal e profissional) do EG.

Embora possa parecer que o profissional contratado, quando atingir a condição de EG e tenha já alcançado sua meta do mês, venha a esmorecer e fazer “corpo mole”, não se acredita nesta possibilidade como sendo algo que acontecerá na maioria dos casos, pois, diante da necessidade de que seus EAs atinjam a meta mínima estabelecida por intervenções/mês, automaticamente o sistema obrigará os EGs a atuar em prol desta meta junto aos seus EAs.

c) **Itv – Intervenção** – atividade de atendimento, executada pelos profissionais contratados ou simplesmente credenciados, para manutenções preventivas ou corretivas, instalações, recuperações, construções, etc. e que gerem resultados financeiros para a contratante, no caso, a terceirizada.

d) **UR – Unidade de Rendimento** – unidade de referência para remuneração dos EGs e EAs pelas intervenções realizadas/mês.

e) **RL – Rendimento ou Renda Linear** – resultado financeiro sobre o esforço e trabalho individual.

- **Objetivo:** Reconhecer financeiramente o esforço individual pelos serviços prestados e estimular a realização pessoal de intervenções.

- **Benefício:** Permitir que o profissional obtenha um mínimo de rendimento, independente do trabalho corporativo, isto é, independente de já ter conseguido recrutar EAs para sua equipe.

f) **RR – Rendimento ou Renda Residual** – resultado financeiro sobre o esforço e sobre o trabalho corporativo, estabelecido, geralmente, através de taxas percentuais fixas sobre cada intervenção executada por cada EAs ligados a um EG. É uma forma de premiar aqueles mais comprometidos.

Este percentual estabelecido não é descontado dos rendimentos dos EAs, pois já estarão incorporados, através das planilhas de custos, nos valores das URs e que foram negociados com a Contratante (tomadora).

- **Objetivo:** Estimular ao EG um esforço de apoio aos EAs visando obter uma renda extra, além de se ter uma maior chance de fidelização deste profissional diante da possibilidade de uma renda a mais.

- **Benefício:** A RR é um estímulo em forma de prêmio, não implicando, portanto, em incorporações salariais e nem em encargos trabalhistas.

g) **MMA – Meta Mínima do Executante Apoiado** – quantidade mínima de intervenções/mês a ser realizada por um EA para que o EG tenha direito a receber o percentual sobre as URs conseguidas por este EA.

- **Objetivo:** Estipular critérios que levem o EG a apoiar seus EAs na realização mínima de Itv/mês.

- **Benefício:** Garantir, para a contratante, quantidade mínima de Itv pelo EA no mês.

h) **MMG – Meta Mínima do Executante Gerente** – quantidade mínima de intervenções/mês a ser realizada pelo EG para que ele tenha direito a receber os rendimentos da Renda Residual, isto é, uma porcentagem sobre as URs do esforço corporativo de seus EAs.

- **Objetivo:** Estipular critérios para que o EG tenha direito à RR gerada pelos seus EAs.

- **Benefício:** Garantir, para a contratante, quantidade mínima de Itv pelo EG no mês.

i) **RA – Rendimento Acumulativo** – Será a soma do RL mais o RR que um EG terá como resultado financeiro/mês.

- Objetivo: Melhorar rendimentos, estabelecer reconhecimentos pessoais e profissionais, incrementar o esforço corporativo. O resultado alcançado pelo EG, tende a apresentar o seu espírito de liderança e a sua capacidade gerencial e que, eventual e oportunamente poderá assumir cargos estratégicos dentro da empresa.

- Benefício: Fidelização dos profissionais que foram qualificados e são responsáveis pelo relacionamento com o mercado e com seus EAs.

j) **MMV – Meta Mínima Validada** - somente as intervenções que, num prazo de cinco dias úteis, não forem reclamadas novamente pelo cliente, serão consideradas como válidas para a meta estabelecida.

- Objetivo: Este conceito objetiva atender a um padrão mínimo de qualidade de prestação de serviço, estabelecido pela contratante e que atenda às necessidades dos clientes e da própria contratante. Esta condição, propositalmente, visa estabelecer e até induzir a uma quantidade mínima de intervenções que realmente tenham sido realizadas com qualidade. Isto poderá levar o profissional a não se preocupar tão somente com quantidade, mas sim com a qualidade das intervenções para se chegar às metas definidas como mínima para validar seus direitos à RR.

- Benefício: Garantir, com qualidade, uma quantidade mínima/mês de intervenções por EGs e por EAs.

No ensaio da Figura 3.3, será considerado:

a) **EG = 1** – EG Principal da estrutura.

b) **EA = 5** – executantes apoiados ligados ao EG principal

c) **Itv = 10** – meta mínima/mês de intervenções a serem realizadas tanto pelos EGs quanto pelos EAs, para fazerem jus à RR - Renda Residual.

d) **UR = 100** – valor a ser remunerado por cada Itv executada tanto pelos EGs quanto pelos EAs.

e) **RL = 100 UR** – renda linear recebida por cada Itv executada tanto pelos EGs quanto pelos EAs.

f) **RR = 15%** – taxa percentual recebida em URs pelo EG Principal sobre os valores totais das URs conseguidas por cada EA do 1º nível, isto é, somente sobre os profissionais ligados diretamente ao EG Principal.

g) **MMG = 10 Itv/mês.**

h) **MMA = 10 Itv/mês.**

i) **RA** = rendimento acumulado e final recebido em URs pelo EG Principal, somando-se a RL mais a RR.

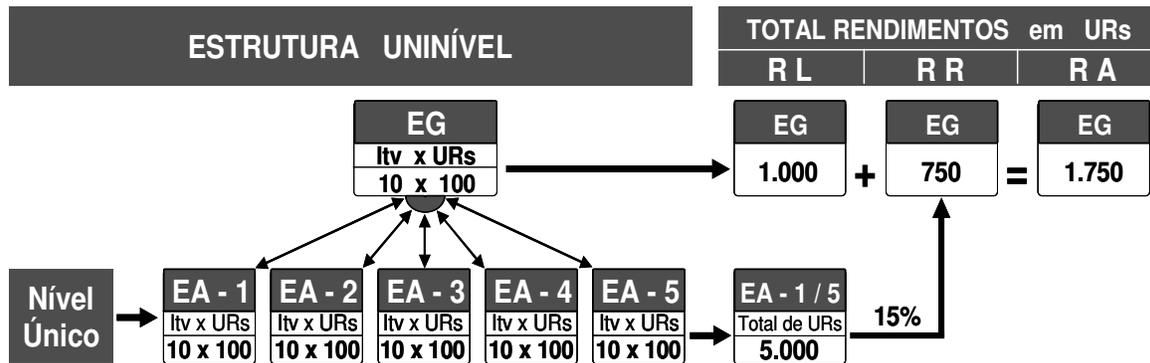


Figura 3.3 – Estrutura de um Sistema de Renda Residual – Uninível

No exemplo da Figura 3.3 e tomando-se como referência a RL do EG que é de 1.000 URs, pode-se constatar um resultado financeiro de 750 URs, o equivalente a 75% (setenta e cinco por cento) apenas de RR – Renda Residual, isto é, de renda que não dependeu apenas do esforço individual do EG mas sim do esforço corporativo de todos os EAs ligados diretamente a ele, EG.

No ensaio a seguir, através da Figura 3.4, exemplifica-se um sistema de bonificação considerando-se, agora, a participação em apenas dois níveis (multinível), observando-se os seguintes dados:

a) **EG = 1** – sendo o EG Principal da estrutura

b) **EG = 5** – no 1º nível e ligados diretamente ao EG principal

c) **EA = 25** – no 2º nível ligados diretamente aos 5 EGs do 1º nível.

d) **Itv = 10** – meta mínima/mês de intervenções a serem realizadas tanto pelos EGs quanto pelos EAs, para fazer jus à RR – Renda Residual.

e) **UR = 100** – valor a ser remunerado por cada Itv executada tanto pelos EGs quanto pelos EAs.

- f) **RL = 100 UR** – renda linear recebida por cada Itv executada tanto pelos EGs quanto pelos EAs.
- g) **RR = 10%** – taxa percentual recebido em URs pelo EG Principal sobre os valores totais das URs conseguidas por cada EG do 1º nível.
- h) **RR = 5%** – taxa percentual recebido em URs pelo EG Principal sobre os valores totais das URs conseguidas por cada EA do 2º nível.
- i) **MMG = 10 Itv/mês.**
- j) **MMA = 10 Itv/mês.**
- k) **RA** = rendimento acumulado e final recebido em URs pelo EG Principal, somando-se a RL mais as RRs.

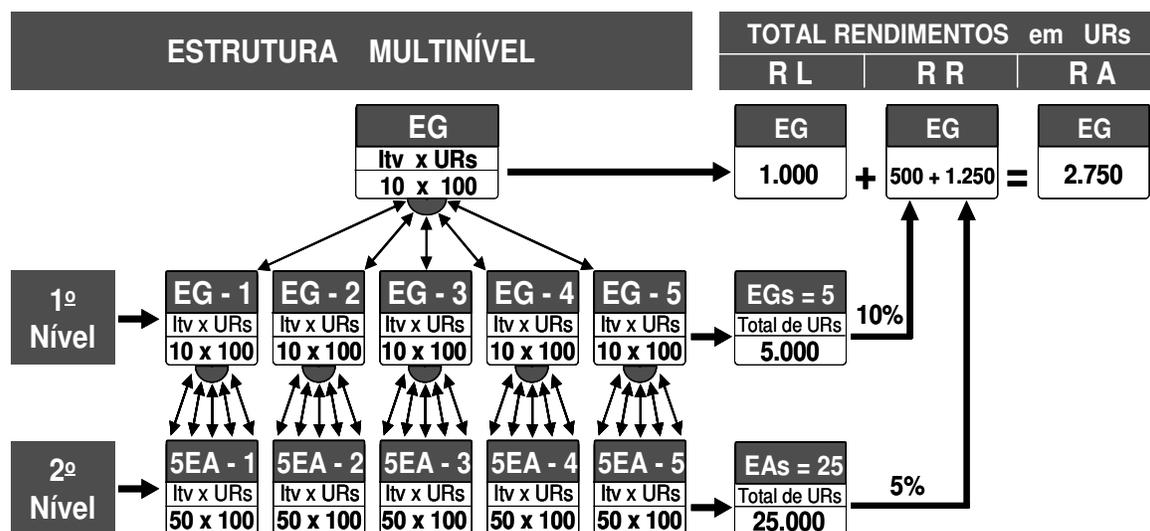


Figura 3.4 – Estrutura de um Sistema de Renda Residual – Multinível (dois níveis)

Verifica-se na Figura 3.4, que somente a bonificação da RR – Renda Residual já atinge a cifra de 1.750 URs, o equivalente a 175% (cento e setenta e cinco por cento) superior à RL - Renda Linear. Este é um dos aspectos que leva a acreditar numa fidelização mais consistente e mais duradoura diante do fato de que quanto maior for o grau de integração entre as partes envolvidas, mesmo que devido mais ao interesse pelo resultado financeiro, maiores serão os resultados positivos para a empresa, para os colaboradores e para os seus clientes que serão beneficiados com atendimentos mais personalizados no que diz respeito à não substituição contínua dos profissionais e com certeza, com mais qualidade diante do interesse geral.

Aqueles que vierem a colaborar com a execução das tarefas dos colegas, serão automaticamente beneficiados pela conclusão das mesmas dentro dos padrões mínimos de qualidade desejada. Força-se, assim, a existência de um sistema de colaboração (gerenciamento e ajuda) mesmo que interesseira, diante do rendimento que poderá obter pelo esforço coletivo.

O que este capítulo defende, acreditando nos resultados positivos que poderão ser obtidos com o exposto, é a possibilidade de que uma terceirização, à luz do MRD ou MMN, promova uma motivação no tocante à qualidade dos serviços prestados e uma fidelização por parte dos profissionais contratados ou credenciados como autônomos, e que esta situação possa amenizar os aspectos não tão positivos na prática tradicional de terceirização, como por exemplo, a alta rotatividade de profissionais.

No capítulo 4, apresenta-se a empresa referência para este estudo e que foi formatada para atuar com o processo de MRD colocando produtos com marca própria, embora tenha terceirizado a manufatura dos mesmos e atuando simultaneamente como uma terceirizada ao estruturar e disponibilizar ao mercado, equipes de profissionais autônomos com qualificação em vendas.

Capítulo 4

Estudo de Caso

4.1 – Da Empresa Referência para o Trabalho

4.1.1 – Identificação da Empresa

A empresa de MRD que se tomou como principal referência para este estudo, hoje, é a única empresa genuinamente brasileira com cinco anos de existência e que fez opção pelo formato de terceirização no que diz respeito à manufatura de seus produtos ao invés de fazer grandes investimentos em estruturas industriais próprias. Optou igualmente por disponibilizar sua força de venda à indústrias, comércio e prestadores de serviços, isto é, terceirizar sua força de venda diante dos resultados financeiros que podem obter seus credenciados.

4.1.2 – Motivos por ter optado pelo formato de MRD

Antes de ser re-estruturada para o formato de MRD em 2002, a companhia atuava através da internet pelo sistema delivery, mas seus proprietários e diretores insatisfeitos com os resultados obtidos com o formato anterior, pesquisaram, visualizaram e acreditaram num sistema que pudesse otimizar o desempenho da empresa, então decidiram mudar a forma de distribuição dos produtos adotando o formato de MRD – Marketing de Rede de Distribuição.

Sabiam do desafio de necessitar se evoluir quanto a alguns conceitos sobre os sistemas de MRD que defendiam que uma empresa, com este formato de distribuição e remuneração, necessariamente, para ter sucesso, precisaria ter indústrias próprias e principalmente ter produtos

exclusivos para colocar no mercado. Estes dois aspectos eram considerados como dos mais importantes para a consistência e sustentabilidade de um empreendimento no formato do MRD.

Estabeleceu-se como diferencial inovador, quebrar estes dois paradigmas. Então, adotou-se o sistema de parceria quanto à manufatura dos produtos, estudou-se os principais planos de bonificações existentes e realizou-se uma pesquisa entre profissionais do segmento do MRD para saber quais os desejos do mercado e, promovendo melhorias no que se conhecia, desenvolveu-se um plano de compensação híbrido que se acredita ter atendido às aspirações, conforme resultado da pesquisa que se encontra na Tabela 4.3. Por último, lançou-se o negócio no formato de MRD com produtos que já existiam no mercado, mas com um valor agregado que pudesse beneficiar aos credenciados. Não foram produtos exclusivos, mas sim de alto giro por serem de necessidade básica e uso diário pelo mercado como produtos alimentícios, de higiene pessoal e limpeza e ainda permitir liberdade de consumo através de um cartão de débito.

4.1.3 – Referência Estratégica

a) Negócio

- Distribuir e comercializar produtos e serviços através do MRD.

b) Missão

- Oferecer a oportunidade de obtenção de renda adicional a distribuidores independentes, disponibilizando produtos e serviços a serem comercializados pelo MRD;

- Ser reconhecida em âmbito nacional pelo nível superior de competência e comprometimento de seus colaboradores internos, tanto como indivíduos quanto como corporação;

- Pensar e agir globalmente, e valorizar a influência positiva que isso traz para a Empresa;

- Ser a parceira preferida, por ser exemplar na colaboração;

- Demonstrar desempenho de categoria, excelente;

- Conquistar a admiração de todos os distribuidores independentes, clientes, fornecedores, governos e comunidade onde opera, bem como dos colaboradores internos;

b) **Visão**

Ser, dentro de 8 anos, a empresa de MRD - Marketing de Rede de Distribuição mais admirada devido à sua gente, suas parcerias, sua ética, sua idoneidade, seu desempenho e seus objetivos.

c) **Valores**

- **Integridade:** Ser honesta com todos e consigo mesma. Observar os mais altos padrões éticos em todas as transações comerciais. Cumprir o que é prometido.

- **Confiança:** Os interesses coletivos dos associados norteiam as decisões da empresa. Expressar confiança e respeito mútuos, e apoiarem-se uns nos outros, esforçando-se para ganhar a confiança da cadeia de valores.

- **Diversidade:** Aprender com as pessoas que participam do empreendimento. Valorizar e respeitar a individualidade e a variedade de perspectivas e talentos. Manter um ambiente de trabalho inclusivo e receptivo à diversidade de profissionais e leigos, idéias, aptidões e experiências.

- **Parceria:** Assumir um compromisso absoluto no sentido de estabelecerem-se boas parcerias, concentrando-se no estabelecimento de relações produtivas, colaborativas, mutuamente vantajosas e baseadas em confiança.

- **Alto Desempenho:** Ser empreendedora por natureza. Assumir o compromisso de empenhar-se na melhoria contínua da qualidade. Dedicar-se com entusiasmo a obter resultados que superem constantemente as expectativas (as próprias e as dos parceiros).

- **Responsabilidade:** Assumir responsabilidade como indivíduos e como equipe pelo trabalho e pelas ações desenvolvidas;

- **Crescimento:** Ser aberta a mudanças e incentivar a inovação. Procurar e apreciar oportunidades interessantes e desafiadoras que contribuam para o crescimento individual e empresarial.

4.1.4 – Cadeia de Valores

A cadeia de valores da companhia é composta principalmente por seus credenciados e seus respectivos círculos de relacionamentos, isto é, não se limita somente a quem está credenciado, mas até onde eles têm relacionamentos diretos e indiretos. Também é composta pelos fornecedores de matéria prima ou de produtos já industrializados, transportadoras e correios, provedores de internet, estabelecimentos bancários e empresas prestadoras de serviços.

4.1.5 – Pesquisa quanto ao Grau de Satisfação com o Formato da Empresa

Realizou-se uma pesquisa com foco indutivo aos pesquisados quanto ao grau de satisfação dos mesmos no que diz respeito aos aspectos operacionais da companhia e que são tidos como benefícios por parte de associados. Já, quanto ao desenvolvimento deste estudo, a pesquisa contempla objetivos finais de respaldar a defesa deste trabalho diante do formato de MRD da empresa referência e de fazer possíveis e necessários redirecionamentos de ações após estes primeiros cinco anos.

A pesquisa foi aplicada em um universo de 487 (quatrocentas e oitenta e sete) pessoas entre associados e ex-associados da companhia e obteve-se 31,8% (trinta e um vírgula oito por cento), que correspondem a 155 (cento e cinquenta e cinco) respostas conforme apresenta a Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Amostra do Universo Pesquisado - 2006

UNIVERSO PESQUISADO		RESPOSTAS OBTIDAS		
CATEGORIA	QUANTIDADE	QUANTIDADE POR CATEGORIA	PERCENTUAL	
			CATEGORIA	UNIVERSO
Associados	375	116	30,9 %	23,8 %
Ex-associados	112	39	34,8 %	8,0 %
TOTAL UNIVERSO	487	155		31,8 %

Ela teve como base o formulário da Tabela 4.2 com questionamentos sobre cinco dos principais aspectos considerados como importantes para os associados da empresa, dentre eles o de ser uma empresa genuinamente brasileira e da inovação quanto à liberdade de consumo através de cartões de débitos.

Oferecer liberdade de consumo de quaisquer produtos ou serviços que não fazem parte da marca pré-determinada pela empresa de MRD, mas sim da marca de preferência do consumidor, o que é possível viabilizar através de um cartão de débito ou de crédito, é um diferencial inovador e competitivo quando se entende que as empresas de MRD em geral, por disporem de pesadas estruturas fabris não oferecerem esta flexibilidade diante da necessidade de direcionar o consumo de seus associados apenas para as suas próprias manufaturas e marcas e convênios.

Tabela 4.2 – Formulário Pesquisa sobre Grau de Satisfação de Associado e Ex-associados - 2006

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS DÁ EMPRESA DE MARKETING DE REDE	IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR (opcional)	
	Nome	
	End.	
	E-mail	
	Data	

ASPECTOS AVALIADOS	NOTAS DE 1 A 10	SE A NOTA FOR INFERIOR A 6 – GENTILEZA INFORMAR CAUSA
1 – Prazo de Entrega - Que nota representaria melhor o prazo de entrega dos produtos?		
2 – Liberdade de Consumo - Que nota representaria melhor a liberdade de consumo disponibilizada pela empresa através do cartão de débito?		
3 – Utilidade dos Produtos - Que nota representaria melhor a adequação dos produtos à utilização?		
4 – Confiança - Que nota representaria melhor o aspecto confiança numa empresa brasileira de marketing de rede de distribuição?		
5 – Sistema de Bonificação - Que nota representaria melhor o sistema de bonificação (remuneração) oferecido pela empresa?		

Mesmo diante dos resultados obtidos e tidos como satisfatórios, não significa que não se deva estabelecer um processo de melhoria contínua, até mesmo para sensibilizar aquelas pessoas que ainda não fazem parte ou que por algum motivo tenham-se desligadas.

Tabela 4.3 – Conceitos Atribuídos aos Aspectos Avaliados - 2006

CONCEITUAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE ASSOCIADOS E EX-ASSOCIADOS QUANTO À QUALIDADE DOS ASPECTOS ANALISADOS NA EMPRESA				
NO-TAS ATRIBUÍDAS	CONCEITOS (Performance do Aspecto Avaliado)	ASPECTOS AVALIADOS	% POR ASPECTO AVALIADO	% MÉDIO POR CONCEITO
10	ÓTIMO EXCEDE ao esperado	1 – Prazo de Entrega	32,3	47,1
		2 – Liberdade de consumo através de cartão	48,4	
		3 – Utilidade dos Produtos (adequação diária)	32,3	
		4 – Confiança numa empresa brasileira de MRD	61,3	
		5 – Sistema de Bonificação (remuneração)	61,3	
9	MUITO BOM EVENTUALMENTE EXCEDE ao esperado	1 – Prazo de Entrega	22,6	14,8
		2 – Liberdade de consumo através de cartão	6,5	
		3 – Utilidade dos Produtos (adequação diária)	12,9	
		4 – Confiança numa empresa brasileira de MRD	16,1	
		5 – Sistema de Bonificação (remuneração)	16,1	
7 / 8	BOM ATENDE ao esperado	1 – Prazo de Entrega	29,0	22,6
		2 – Liberdade de consumo através de cartão	29,0	
		3 – Utilidade dos Produtos (adequação diária)	32,3	
		4 – Confiança numa empresa brasileira de MRD	9,7	
		5 – Sistema de Bonificação (remuneração)	12,9	
5 / 6	MÉDIO ATENDE PARCIALMENTE ao esperado	1 – Prazo de Entrega	12,9	12,3
		2 – Liberdade de consumo através de cartão	16,1	
		3 – Utilidade dos Produtos (adequação diária)	12,9	
		4 – Confiança numa empresa brasileira de MRD	9,7	
		5 – Sistema de Bonificação (remuneração)	9,7	
3 / 4	REGULAR NÃO ATENDE ao esperado	1 – Prazo de Entrega		1,3
		2 – Liberdade de consumo através de cartão		
		3 – Utilidade dos Produtos (adequação diária)	6,5	
		4 – Confiança numa empresa brasileira de MRD		
		5 – Sistema de Bonificação (remuneração)		
1 / 2	RUIM MUITO ABAIXO do esperado	1 – Prazo de Entrega	3,2	1,9
		2 – Liberdade de consumo através de cartão		
		3 – Utilidade dos Produtos (adequação diária)	3,2	
		4 – Confiança numa empresa brasileira de MRD	3,2	
		5 – Sistema de Bonificação (remuneração)		

A análise dos dados obtidos com a pesquisa induz à visão de que os direcionamentos da empresas estão tendenciosos a atender às expectativas daqueles que conhecem o sistema e já participaram ou ainda participam da companhia.

É o que se pode perceber conforme as considerações a seguir:

a) A soma dos percentuais dos conceitos de ÓTIMO (Nota 10) e MUITO BOM (Nota 9), totalizam 61,9% (sessenta e um vírgula nove por cento), expondo a tendência de acertos quanto ao que o público alvo considera como qualidade diante de suas necessidades.

b) O mercado, representado pelo universo pesquisado e conforme expressado pela pesquisa, neste momento tende a dar mais crédito também às empresas brasileiras de MRD – pergunta de nr. 4 do formulário de pesquisa. Este comportamento vem respaldar a seriedade e profissionalismo com que o MRD está sendo desenvolvido no Brasil.

Somando os percentuais de ÓTIMO e MUITO BOM, chega-se ao percentual de 77,4% (setenta e sete vírgula quatro por cento), isto significa que das 155 (cento e cinquenta e cinco) respostas obtidas, 120 (cento e vinte) pesquisados acreditam no potencial da empresa brasileira.

c) O percentual de 77,4% (setenta e sete vírgula quatro por cento) correspondente aos conceitos de ÓTIMO e MUITO BOM no que se refere ao Sistema de Bonificação ou Plano de Compensação (remuneração) desenvolvido e implementado, é um indicador positivo quanto ao formato desenvolvido e adotado pela própria empresa.

O sistema tem um diferencial considerado como competitivo que é a existência de 7 (sete) níveis ou gerações sobre as quais poderão obter rendas, além do percentual de bonificação no formato de MRD que é de 40% (quarenta por cento).

d) Das respostas obtidas, 84,5% (oitenta e quatro vírgula cinco por cento), o equivalente a 131 pessoas, deram notas entre 7 e 10, que correspondem aos conceitos de ÓTIMO, MUITO BOM e BOM.

O restante, 15,5% (quinze vírgula cinco por cento), isto é, 24 pessoas deram notas abaixo de 7. Embora pareça um percentual pequeno, é importante desenvolver uma estratégia com o objetivo de reverter e melhorar esta situação.

O Capítulo 5, além de apresentar de forma mais abrangente processos necessários à implantação, à infra-estrutura operacional mínima, aos planos de compensação dos distribuidores, às estruturas de custos e lucros, às formas de estabelecimentos de bônus, etc., complementa o Capítulo 4 ao evidenciar os processos que, na prática, foram adotados para formatação e implantação da empresa referência neste estudo.

Capítulo 5

Estrutura Operacional do MRD – Marketing de Rede de Distribuição

5.1 – Do Projeto – Desenvolvimento e Implementação

Assim como no mercado tradicional, desde a intenção de se desenvolver um projeto para se instalar legalmente uma empresa e com fins lucrativos, também no caso de MRD é fundamental existir uma concepção mínima sobre alguns aspectos essenciais para viabilização com maiores probabilidades de sucesso. Neste capítulo faz-se foco nestes aspectos, claro, direcionando-os especificamente para empresas de MRD, até porque a empresa em estudo foi estruturada adotando processos, conceitos e formatos apresentados a seguir.

Dentre os aspectos que contemplam procedimentos operacionais, conceitos e benefícios que as empresas de MRD possuem, relacionam-se, de forma macro, alguns processos que necessitam ser observados e seguidos por quem pretenda estabelecer-se no formato em estudo.

Processos a serem considerados na implantação de uma empresa no formato de MRD	
1 – Do Planejamento	Prazo
Contratação de especialista na área de marketing de rede de distribuição	Curto
Definição do mercado alvo	Curto / Médio
Definição de produtos e serviços a serem disponibilizados	Curto / Médio
Decisão sobre implantar indústria própria ou terceirizar produtos	Curto
Definição de parceiros fornecedores de produtos e serviços	Curto / Médio
Estabelecimento de metas para implantação do projeto	Curto/Médio/Longo
Definição do investimento necessário	Curto / Médio
Definição de lucros da empresa	Curto/Médio/Longo
Projeção de crescimento / expansão	Médio / Longo

Quadro 5.1a – Processos para implantação de empresa de MRD

Processos a serem considerados na implantação de uma empresa no formato de MRD	
2 – Do Desenvolvimento do Projeto	Prazo
Definição e elaboração do Plano de Compensação	Curto
Estruturação de TI – aquisição de hardware e software	Curto / Médio
Elaboração de um sistema de treinamento para associados	Curto
Elaboração de material didático – Contrato, Manual, Folders, etc.	Curto
Localização da empresa – administração e centro de distribuição	Curto
Elaboração do processo de distribuição / logística	Curto / Médio
Fechamento de parceiras com fornecedores de produtos e serviços	Curto
Levantamento do investimento necessário	Curto/Médio/Longo
3 – Da Validação	Prazo
Da estrutura de TI	Curto
Do Plano de Compensação ou Plano de Marketing (remunerações)	Curto
Do material didático – parecer final da área jurídica e contábil	Curto
Dos relacionamentos e contratos com parceiros fornecedores	Curto
4 – Da Implantação	Prazo
Concluir e disponibilizar estrutura operacional – administração e CD	Curto/Médio/Longo
Programar lançamentos regionais	Curto / Médio
Realizar pré-lançamento com profissionais do MRD	Curto
Fazer lançamento oficial – apresentando empresa, sócios, plano de compensação, produtos, líderes do MRD, etc.	Curto
Disponibilizar material para cadastramentos no evento de lançamento	Curto

Quadro 5.1b – Processos para implantação de empresa de MRD (cont.)

Os aspectos apresentados não devem ser considerados como os mais importantes ou os únicos, mas estão entre os fundamentais e objetivam respaldar orientações técnicas-administrativas sobre o perfil de uma empresa de MRD que pretenda iniciar com perspectivas de sustentação e continuidade.

5.1.1 – Estruturação Interna à Empresa de MRD

Em geral, existe a necessidade de um planejamento e decisões bem delimitadas quanto aos produtos ou serviços a serem distribuídos, quanto à forma de produção e logística, se própria ou terceirizada, quanto à forma de bonificação de seus distribuidores autônomos / independentes e outros aspectos inerentes às características da empresa a ser constituída.

a) **Dos Produtos / Serviços**

A título de informação quanto aos produtos e aos serviços que podem ser distribuídos através de uma empresa de MRD, vale citar alguns setores que se utilizam do MRD como forma de promover e distribuir/comercializar seus produtos, e a DSA – Direct Selling Association, dos EUA, faz uma divisão em cinco categorias destes setores:

- 1) Artigos para casa e para a família – incluindo utensílios de cozinha, talheres e produtos de limpeza, etc.
- 2) Produtos de uso pessoal – incluindo cosméticos, jóias e produtos para a pele.
- 3) Serviços/Diversos/Outros – incluindo telecomunicações, treinamento e serviços de Internet.
- 4) Produtos para o bem-estar – incluindo produtos para emagrecimento, vitaminas e suplementos nutricionais.
- 5) Produtos para lazer/educativo – incluindo livros, brinquedos e jogos.

b) **Da Logística** – além de ser um dos aspectos que mais pesam no preço final de um produto, é um dos mais importantes na decisão quanto à localização da empresa (administração e CD – Centro de Distribuição) com o objetivo de se ter um processo eficaz quanto à distribuição/comercialização dos produtos.

Daí as empresas de MRD tenderem a instalarem-se em regiões de fácil escoamento ou que melhor apresente alternativas para distribuição dos produtos diante do mercado alvo.

Quando atuando em parceria com alguma indústria terceirizada, a localização do fornecedor também é determinante no processo de decisão de onde se instalar o CD – Centro de Distribuição e a tendência é que a administração da empresa acompanhe e fique junto ao CD.

c) **Da Tecnologia da Informação** – desenvolvimento de software próprio e personalizado, portanto aderente às características específicas da empresa e que tem como objetivo o gerenciamento da rede no que diz respeito ao plano de compensação, isto é, distribuição de bônus entre os representantes credenciados. Este, com certeza, é um aspecto responsável pela credibilidade da empresa diante de sua infalibilidade quanto à necessidade do controle das redes (movimento de cadastrados).

d) **Do Plano de Marketing ou Plano de Compensação** – definição sobre adoção de um dos planos existentes ou desenvolver um plano próprio que atenda às características da empresa e que seja aderente ao mercado e com capacidade de sustentação por um longo período de tempo, já que alterações em planos de compensação provocam descrédito para empresa.

5.1.2 – Estruturação Externa à Empresa de MRD

Especificamente para se estruturar uma empresa de MRD, dentre os aspectos que dependem mais do mercado do que da própria capacidade existente de investimento por parte do empreendedor, pode-se mencionar:

a) **Do Recrutamento ou Cadastramento de Representantes ou Distribuidores** – são potenciais profissionais autônomos denominados de distribuidores ou representantes independentes e que realizam novos cadastramentos com o fim de construir e gerenciar organizações interdependentes chamadas de redes, de árvores, de pernas, de linhas de patrocínios, etc. e que realizam venda e distribuição dos produtos, entregando-os diretamente aos consumidores finais (apoio logístico externo).

b) **Da Qualificação Profissional** – esta qualificação refere-se à preparação dos representantes, distribuidores independentes ou associados à empresa de MRD e geralmente acontece através de sistemas de treinamentos próprios e que promovem eventos para capacitação e que geralmente são realizados pelos próprios associados quando atingem níveis de liderança e de conhecimentos que possam ser duplicados dentro da rede de distribuidores.

c) **Da Mídia** – apenas para ratificar que no formato do MRD a mídia é a boca a boca, não implicando em investimentos na mídia tradicional por parte da empresa. Ela é responsabilidade dos profissionais credenciados de uma empresa de MRD.

d) **Dos Parceiros/Fornecedores** – quando a empresa de MRD não pretender instalar uma fábrica própria que diretamente comercializa/distribui seus produtos, mas sim um formato de parceria que deseja apenas terceirizar a industrialização de seus produtos com marca própria, geralmente procura parceiros fornecedores levando-se em consideração o tempo de vida da empresa a ser fornecedora, sua localização, sua credibilidade quanto marca e qualidade de sua produção, os prazos de fornecimento, capacidade de produção, preço final para a empresa de MRD, etc.

5.2 – Estruturas de Custos e de Lucros

Neste momento, o enfoque que se dará quanto à estrutura e ao conceito de custos, de despesas e de lucros, parte da premissa de que os custos fixos e variáveis, de aquisição ou industrialização dos produtos e serviços a serem disponibilizados aos representantes independentes de uma empresa de MRD, já estejam definidos e incorporados aos preços finais de venda. Portanto, o que será estudado é como os preços finais de venda serão trabalhados/estabelecidos para serem colocados num processo de distribuição/comercialização através do MRD/MMN e quais os resultados que poderão ser obtidos tanto pela empresa (indústria, comércio ou prestação de serviços) quanto por seus distribuidores credenciados, conforme o plano de compensação adotado.

Os custos e as despesas apresentados e analisados serão considerados como variáveis já que eles dependem proporcionalmente do volume de venda pela empresa, e que, diretamente irão implicar nos

valores das bonificações a serem repassadas aos seus distribuidores, diante do esforço de venda pessoal desenvolvido por cada distribuidor de uma rede ou organização.

5.2.1 – Estrutura de Custos

Bacic e Vasconcelos (2002), conceituando custos, enfatizam que “O funcionamento de qualquer empreendimento no mercado exige a aquisição (ou aplicação) de recursos dos mais variados, pelos quais se devem pagar em troca de sua utilização produtiva. A utilização destes recursos, dentro de condições determinadas que são distintas conforme o tipo de recurso, configuram-se como os custos da empresa”.

E os autores acrescentam que “O conceito de custos, então, relaciona-se com a aquisição, utilização e reposição contínua (com maior ou menor frequência) de recursos produtivos por parte de uma empresa. Os custos, portanto, são gerados pela empresa ao longo de todo o ciclo de suas atividades (compra, transformação e vendas e distribuição) e que – espera-se – sejam recuperados, na medida exata, no momento do recebimento do valor referente às vendas de seus produtos ou serviços”.

Conforme pesquisas realizadas por Costa (2001), ela conclui que no MMN o custo (ela está considerando como custos, os preços de compra pelo distribuidor independente) dos produtos chega a ser considerado como razoável e até caro pelo consumidor final.

Este aspecto que a autora enfoca e que realmente é uma verdade, deve-se ao fato que o processo de precificação utilizado para a forma de remuneração através do MMN é influenciado e composto não apenas pela qualidade dos produtos/serviços, ou não apenas diante da política econômica do país onde se encontra a empresa, ou pela lei da oferta e procura, mas, também, forte e essencialmente dependem do plano de compensação denominado de plano de marketing (sistema de bonificação/remuneração) adotado pela companhia e pode ser influenciado ainda pela posição competitiva através de valores agregados que o produto ou serviço ofereça. E, neste caso, o preço de venda onde já estão incluídos os encargos, os impostos, os custos operacionais (fixos e variáveis), etc., tende a ser diferenciado do mercado considerado como tradicional, tendo em vista que sobre todos estes custos ainda deverá incidir a taxa percentual de bônus a ser distribuído na rede.

Com esta constatação, ratifica-se a colocação da Costa (2001) quanto aos custos, ressaltando que, observando-se as leis contábeis, dificilmente os preços de uma empresa de MRD sejam inferiores aos preços do mercado tradicional e é o que será reforçado nos exemplos a seguir de estabelecimentos de bônus.

Também por este motivo, o formato adotado pelo MRD é mais tendencioso para que se disponibilizem produtos exclusivos de forma que se dificulte o acesso a um produto similar, evitando-se, assim, o estabelecimento de paralelos entre os preços dos dois produtos analisados. Mas, diga-se de passagem, é quase impossível, hoje, não se ter um similar de qualquer produto no mercado.

Outra saída bastante aplicável, além de produtos exclusivos, é agregar valor a estes produtos, de tal maneira que eles possam se tornar mais baratos ou até saírem totalmente como lucros imediatos pelo esforço de venda de cada credenciado e pelo esforço em construir uma rede de novos distribuidores / consumidores, isto é, fazer novos cadastramentos.

A título de exemplo, a Fórmula 5.1 apresenta como, em geral, é estabelecido o preço de final de venda pela empresa de MRD diante dos custos dos produtos ou serviços. Para esta apresentação, antes se faz necessário estabelecer nomenclatura que será utilizada no desenvolvimento da mesma.

Onde:

- **PVD – Preço de Venda ao Distribuidor** – é estabelecido conforme a conveniência do lucro necessário e desejado pela empresa de MRD e, conforme já mencionado anteriormente, é considerado como preço final de venda dos produtos ou serviços aos distribuidores independentes de uma empresa de MRD. Nele já estarão incluídos todos os custos - fixos e variáveis - de produção ou de aquisição dos produtos junto aos fornecedores (indústria, comércio e prestação de serviço), inclusive o bônus a ser repassado aos distribuidores (BRD) através do Plano de Compensação ou Plano de Marketing adotado pela companhia.

- **CPA – Custo de Produção ou Aquisição** – custo total para produção ou aquisição dos produtos a serem disponibilizados aos seus distribuidores com o objetivo de que sejam colocados no mercado para consumo próprio ou para distribuição/revenda.

- **BRD – Bônus Total a ser Repassado ao Distribuidor** – porcentagem a ser distribuída em moeda corrente aos distribuidores independentes / autônomos.
- **L – Logística** – taxa percentual aplicada sobre o PVD e que neste caso refere-se às despesas com fretes – variáveis conforme região de origem e de destino e conforme a forma de envio – correios, transportes terrestres ou aéreos, etc.
- **ID – Impostos Diversos** – taxa percentual que será aplicada sobre o valor da transação comercial de venda, tomando como referência o PVD e é variável conforme legislação tributária da região de origem e de destino.
- **MLB – Margem de Lucro Bruto** – taxa percentual que será aplicada sobre os preços (PVD) dos produtos ou serviços de forma que permita atender a uma necessidade mínima de lucro bruto, que viabilize a manutenção, a administração, os investimentos, os custos fixos e variáveis e ainda um lucro líquido.
- **PR – Promoções ou Prêmios** – taxa percentual a ser aplicada sobre o PVD quando for necessário realizar promoções ou estabelecer prêmios extras ou permanentes.

Demonstração do desenvolvimento da fórmula:

$$PVD = CPA + BRD + \left(\frac{L}{100} \cdot PVD + \frac{ID}{100} \cdot PVD + \frac{MLB}{100} \cdot PVD + \frac{PR}{100} \cdot PVD \right)$$

$$PVD - \left(\frac{L}{100} + \frac{ID}{100} + \frac{MLB}{100} + \frac{PR}{100} \right) \cdot PVD = CPA + BRD$$

$$PVD \left[1 - \left(\frac{L}{100} + \frac{ID}{100} + \frac{MLB}{100} + \frac{PR}{100} \right) \right] = CPA + BRD$$

$$PVD = \frac{CPA + BRD}{1 - \left(\frac{L}{100} + \frac{ID}{100} + \frac{MLB}{100} + \frac{PR}{100} \right)}$$

$PVD = \frac{CPA + BRD}{1 - (L + ID + MLB + PR)/100}$	(5.1)
---	---------

A Fórmula 5.1 ratifica que o custo de produção ou aquisição de um produto ou serviço não é o mais importante no estabelecimento do preço de venda, principalmente quando se trata de um processo de distribuição através do MMN. Na prática, torna-se fundamental levar em conta também o estabelecimento do esforço por parte dos distribuidores que serão estimulados diante do bônus (BRD) que receberão por movimentarem (distribuírem ou consumirem) os produtos ou serviços da empresa.

Nagle (2002) corrobora com esta visão ao afirmar que “Definitivamente, a capacidade de fixar um preço rentável depende de duas condições: o desenvolvimento de uma estrutura baseada no valor para o cliente, no custo e na posição competitiva, e a comunicação eficaz desse valor”.

No caso do MMN o valor não considera apenas o custo ou preço para o distribuidor independente, mas o quanto este distribuidor pode ser beneficiado financeiramente ao movimentar os produtos e o quanto este produto ou serviço poderá lhe trazer também de benefícios físicos, psíquicos, até espirituais, etc., além de reconhecimentos pessoais e profissionais. O MMN procura fazer estes reconhecimentos pessoais e profissionais de uma forma mais acentuada e bem mais ostensiva, pois existem aqueles para quem os benefícios do status alcançado pesam mais do que os benefícios financeiros.

Assim, tendo-se como princípio a existência do esforço estimulado pelo bônus estabelecido num Plano de Compensação de MMN, constata-se que no MMN não é primeiramente o mercado que faz o produto acontecer, mas este acontecimento tem início no esforço dos distribuidores rumo à colocação (propaganda e venda/distribuição) no mercado.

Para a companhia, os bônus repassados aos seus distribuidores são investimentos que efetivamente, para a contabilidade da empresa, são lançados como custos e como despesas. Já para os distribuidores estes bônus são considerados como lucros. Estes bônus, bem como os preços finais de venda para os distribuidores - PVD são estabelecidos ou equalizados, trabalhando-se com um peso considerado como referência ou base para cada produto/serviço disponibilizado pela empresa. Este peso, tanto pode ser representado através de preços ou “pontos” atribuídos a cada produto/serviço, e que são considerados como as equivalências ou referências para se chegar a um valor de bônus que a empresa queira e possa dispensar sobre cada produto ou serviço a serem comercializados.

Para exemplificar de forma mais amigável a visualização e a compreensão de como pode ser viabilizada a operação do processo que irá determinar os custos/despesas com bônus a serem distribuídos, apresenta-se a seguir, duas formas de um Processo de Estabelecimento de Bônus, onde, para cada produto ou serviço, existe uma correspondência em pontos ou em preço de referência e quando, através de uma taxa percentual pré-estabelecida, chega-se às porcentagens, em forma de bônus, dos valores que serão distribuídos aos distribuidores autônomos / independentes.

Para estabelecer conceitos sobre as ações, será utilizada a nomenclatura a seguir, onde:

- **BRD – Bônus Total a ser Repassado ao Distribuidor** – porcentagem a ser distribuída em moeda corrente aos distribuidores independentes / autônomos.

É o resultado do percentual (PBD) estabelecido para cada pontuação gerada (PGP) ou para cada preço referência (PRB) correspondente a um determinado produto ou serviço e que será distribuído conforme o plano de compensação adotado por uma empresa que se utiliza do MMN.

O BRD é um reconhecimento financeiro e, no MMN, é residual, isto é, ele acontece periodicamente diante das ações de consumo e vendas realizadas por outros distribuidores de uma mesma rede de um determinado “cabeça de rede”. Ele atua como forma de estimular aos distribuidores independentes a se comprometerem com a movimentação (consumo e/ou vendas) de produtos específicos da empresa, com a captação junto ao mercado de novos prospects a serem credenciados já que ele será beneficiado com uma renda residual gerada pela movimentação de produtos através destes novos credenciados e, principalmente como forma de reter estes distribuidores estabelecendo-se uma fidelização que tem como um forte apelo, os resultados financeiros que se pode conseguir.

- **PGP – Pontos Gerados pelo Produto** – a quantidade de pontos estabelecida para cada produto ou serviço é definida levando-se em consideração principalmente o PVD que se estabeleceu, mas também é considerada a importância do produto no mercado, se exclusivo ou se existe similar, qualidade do produto, facilidade de aquisição, etc. O PGP também é utilizado para estabelecer reconhecimento que digam respeito aos níveis de lideranças. Geralmente as empresas que se utilizam do MMN instituem níveis liderança como forma de

fornecer subsídios, fazer projeção de profissionais de sucesso, automotivação e para determinar prêmios extras sobre a liderança conquistada.

- **PRB – Preço Referência para Bônus** – serve como referência para estabelecimento da distribuição de bônus e também é determinado diante do lucro necessário e desejado pela empresa de MMN.

Nem sempre o PRB é o preço final de venda. Dependendo do Plano de Compensação desenvolvido por cada empresa, o PRB também pode ser estabelecido após se abater alguns custos variáveis como fretes, impostos, etc.

- **PBD – Percentual de Bônus para Distribuidores** – ele é que determina os percentuais de bônus que a companhia deseja repassar aos seus distribuidores e é estabelecido logo quando da elaboração do Plano de Compensação ou Plano de Marketing a ser aplicado pela empresa que adota o MMN.

Geralmente ele toma como base o PGP ou o PRB e direciona o rendimento de todas as redes ou organização.

Após a definição e divulgação do Plano de Compensação de uma empresa de MRD, este percentual dificilmente é alterado. Ele é um dos fatores responsáveis por atrair prospects e impulsionar as ações dos distribuidores da empresa, além de fomentar uma fidelização por parte destes.

Por este motivo é que nos exemplos que se seguem o PBD não é alterado.

A Fórmula 5.2 exemplifica como chegar ao custo do BRD - Bônus Total a ser Repassado ao Distribuidor, tomando-se como referência os PGP - Pontos Gerados pelo Produto:

$$\text{BRDpg} = \frac{\text{PGP} \times \text{PBD}}{100} \quad (5.2)$$

A seguir apresentam-se dois exemplos de como é possível se chegar aos custos/despesas com os bônus – BRD, levando-se em consideração o processo que tem como referência os pontos e os preços estabelecidos para os produtos ou serviços disponibilizados.

Tabela 5.1 – Processo de Estabelecimento de Bônus – Ref.: PGP – Pontos Gerados pelo Produto - 2006

Exemplo 1a

PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE BÔNUS – BRD					
NOMENCLATURA REFERENCIAL	Variação : PVD – Preço de Venda ao Distribuidor				
	PVD - R\$ - Preço de Venda ao Distribuidor	Referência: PGP – Pontos Gerados pelo Produto			
		PGP Pontos Gerados pelo Produto ou Serviço	PBD - % - Percentual Bônus para Distribuidores	BRD - R\$ - Bônus Total a ser Repassado ao Distribuidor através do Plano de Compensação	Margem de Lucro do Distribuidor com a Revenda
PRODUTO “A”	100,00	100	25 %	25,00	A margem de lucro sobre a revenda pode ficar por conta da sensibilidade do distribuidor, pode ser sugerida pela empresa conforme a região ou pode já ser padronizada e divulgada em âmbito nacional através de catálogos.
	150,00	100	25 %	25,00	
	200,00	100	25 %	25,00	

No exemplo 1a apresentado na tabela 5.1, quando se toma como referência os pontos gerados, constata-se que mesmo diante da necessidade de uma variação ou ajustes econômicos do PVD do produto “A”, o BRD permanece inalterado, devido não se ter variado a pontuação (PGP) nem o percentual correspondente (PBD).

Esta situação confirma que o BRD depende diretamente apenas do PGP e do PBD estabelecidos, portanto, não existe qualquer ligação direta com o preço de venda do produto ao distribuidor (PVD). Mas como o BRD é residual, ele representa um resultado financeiro realmente atrativo para os profissionais de MMN que tendem a aceitar esta adequação de preços finais.

Veja o exemplo 1b onde a referência e a variação acontecem no PGP e o reflexo sobre o BRD.

Tabela 5.2 – Processo de Estabelecimento de Bônus – Ref.: PGP – Pontos Gerados pelo Produto - 2006

Exemplo 1b

PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE BÔNUS – BRD					
NOMENCLATURA REFERENCIAL	PVD - R\$ - Preço de Venda ao Distribuidor	Variação : PGP – Pontos Gerados pelo Produto		BRD - R\$ - Bônus Total a ser Repassado ao Distribuidor através do Plano de Compensação	Margem de Lucro do Distribuidor com a Revenda
		PGP Pontos Gerados pelo Produto ou Serviço	PBD - % - Percentual Bônus para Distribuidores		
“A”	100,00	150	25 %	37,50	A margem de lucro sobre a revenda pode ficar por conta da sensibilidade do distribuidor, pode ser sugerida pela empresa conforme a região ou pode já ser padronizada e divulgada em âmbito nacional através de catálogos.
	100,00	90	25 %	22,50	
	100,00	100	25 %	25,00	

No exemplo 1b apresentado na tabela 5.2 existe uma maior liberdade/flexibilidade para a empresa, pois pode trabalhar, objetivando manter o mesmo preço de venda, fazendo foco e adequando apenas a pontuação necessária para se chegar aos bônus a serem distribuídos. De forma que o preço final ao consumidor possa até permanecer o mesmo independente da alteração do preço de produção ou aquisição, embora o BRD possa sofrer alteração para mais ou para menos.

Entretanto, também existem empresas que desenvolvem e adotam Planos de Compensação onde os custos com os bônus para seus distribuidores são determinados levando-se em conta os PRB - Preços de Referência para o Bônus. Algumas consideram realmente o PRB como o preço final de vendas, isto é, PRB igual a PVD, outras consideram o PRB como um preço após serem retirados os custos com impostos, fretes, etc.

Para exemplificar como é possível se obter os custos dos bônus no formato em que se considera o PRB - Preço de Referência para Bônus, apresenta-se a Fórmula 5.3:

$$\text{BRD}_{pr} = \frac{\text{PRB} \times \text{PBD}}{100} \quad (5.3)$$

Exemplificando a fórmula acima, serão analisados dois exemplos de como se estabelece o BRD e tomando-se como base o processo em que os PRBs dos produtos e serviços são determinados após serem retiradas as despesas com fretes, impostos, etc.

Tabela 5.3 – Processo de Estabelecimento de Bônus – Ref.: PRB – Preço Referência para Bônus - 2006

Exemplo 2a

PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE BÔNUS – BRD					
NOMENCLATURA REFERENCIAL	Variação : PRB – Preço Referência para Bônus				
	Referência: PRB – Preço Referência para Bônus				
	PVD - R\$ - Preço de Venda ao Distribuidor	PGP Pontos Gerados pelo Produto ou Serviço	PBD - % - Percentual Bônus para Distribuidores	BRD - R\$ - Bônus Total a ser Repassado ao Distribuidor através do Plano de Compensação	Margem de Lucro do Distribuidor com a Revenda
PRODUTO “A”	100,00	100	25 %	17,50	A margem de lucro sobre a revenda pode ficar por conta da sensibilidade do distribuidor, pode ser sugerida pela empresa conforme a região ou pode já ser padronizada e divulgada em âmbito nacional através de catálogos.
	70,00				
	150,00	100	25 %	26,25	
	105,00				
	200,00	100	25 %	35,00	
	140,00				

No exemplo da tabela 5.3, tomou-se como base um desconto médio de 30% (trinta por cento), sobre o preço de venda (PVD) para se chegar ao PRB – Preço Referência para Bônus. Este desconto refere-se aos custos com impostos incidentes sobre a operação e sobre despesas com fretes. Após o abatimento destes gastos (custos e despesas) chega-se PRB – Preço Referência para Bônus que, aplicando-se o PBD obtém-se o BRD – Bônus Total a ser Repassado ao Distribuidor.

O resultado do BRD no exemplo 2a, como se pode constatar depende diretamente apenas do PRB, e esta situação implica na alteração do bônus a ser distribuído.

Observa-se agora um segundo exemplo quando a variação é sobre os PGPS.

Tabela 5.4 – Processo de Estabelecimento de Bônus – Ref.: PRB - Preço Referência para Bônus - 2006

Exemplo 2b

PROCESSO DE ESTABELECIMENTO DE BÔNUS – BRD					
NOMENCLATURA REFERENCIAL	Variação: PGP – Pontos Gerados pelo Produto				
	Referência : PRB – Preço Referência para Bônus				
	PVD - R\$ - Preço de Venda ao Distribuidor	PGP Pontos Gerados pelo Produto ou Serviço	PBD - % - Percentual Bônus para Distribuidores	BRD - R\$ - Bônus Total a ser Repassado ao Distribuidor através do Plano de Compensação	Margem de Lucro do Distribuidor com a Revenda
PRODUTO “A”	100,00	150	25 %	17,50	A margem de lucro sobre a revenda pode ficar por conta da sensibilidade do distribuidor, pode ser sugerida pela empresa conforme a região ou pode já ser padronizada e divulgada em âmbito nacional através de catálogos.
	70,00				
	150,00	90	25 %	26,25	
	105,00				
	200,00	100	25 %	35,00	
	140,00				

Neste exemplo, as variações sofridas pelos PGP, em nada influenciaram os custos finais do BRD, permanecendo os mesmos valores do exemplo 2a da Tabela 5.3.

Quando as empresas de MMN se utilizam deste formato, geralmente os pontos estabelecidos servem principalmente para referenciar reconhecimentos profissionais como alguns privilégios que são concedidos àqueles distribuidores que atingem um mínimo de movimentação de produtos e que geralmente designem os níveis de liderança alcançados.

5.2.2 – Estrutura de Lucros

A estrutura de lucros que será abordada enfocará tanto os lucros a serem auferidos pela empresa quanto por seus distribuidores independentes que os terão em forma de bônus ou prêmios como reconhecimento pela força de venda que representam para a companhia.

É importante observar que esta análise refere-se apenas aos lucros provenientes das ações mercadológicas que digam respeito ao processo de divulgação e de distribuição dos produtos ou serviços, isto é, custos de produção ou aquisição não estão sendo levados em consideração já que estes custos são aspectos comuns e naturais tanto às empresas consideradas tradicionais quanto às empresas de MRD.

Cada empresa de MRD, para viabilizar seus lucros bem como os de seus associados ou distribuidores independentes, obrigatoriamente adota um formato de arrecadação e de distribuição de lucros. Estes formatos podem ser escolhidos entre os tantos já existentes ou pode ser desenvolvido um próprio e específico que possa promover uma margem de lucro, segundo a realidade desta empresa e diante das peculiaridades dos produtos ou serviços a serem disponibilizados, da região em que atua, do preço do mercado concorrente, do volume a serem movimentados, etc.

Embora se tenha alguns direcionamentos mínimos e normas básicas quanto à forma de arrecadação e distribuição de lucros aos associados de uma empresa de MRD, qualquer um dos tipos de planos já existentes, ou até mesmo os que sofrem inovações ou que são totalmente recriados, eles são denominados de Planos de Compensação, de Planos de Remuneração ou Planos de Marketing.

Para se ter uma idéia do que seria um Plano de Compensação pode-se ater a um dos conceitos mais objetivos e mais claros sobre este assunto e que é de Poe (1995) quando ele estabelece que “O plano de compensação, ou plano de marketing, é o método pelo qual uma empresa de network marketing paga comissões aos seus distribuidores”.

David Frank e Scott Gerrish, na matéria constante em Marks (1995 – pág. 60) descrevem que “A principal diferença entre o marketing de rede e as companhias tradicionais, é o método de distribuição do produto e a maneira que a companhia escolhe para compensar sua organização de vendas. Os planos de compensação determinam como e quando um indivíduo é pago pelo trabalho executado”.

Os Planos de Compensação, além de métodos pré-definidos para distribuição dos lucros de uma empresa para seus distribuidores autônomos, são as formas e fórmulas apresentadas como meio de atrair e de fidelizar potenciais associados a esta empresa de MRD, por meio do repasse de porcentagens, em moeda corrente, sobre os produtos ou serviços movimentados, como forma de compensar a força de venda direta e de divulgação que exercem estes distribuidores.

Porém, antes de exemplificar os principais planos de compensação, precisa-se mencionar alguns conceitos comuns a todos eles e que são utilizados pelos profissionais do MRD e que foram adaptados de Ziglar e Hayes (2001), Poe (1995) e Marks (1995).

a) Lateralidade: Refere-se à quantidade de laterais que um distribuidor pode ter, patrocinando/ligando pessoas diretamente a ele. Também é conhecida como largura ou linha de frente.

A lateralidade pode ter uma quantidade limitada ou ilimitada de laterais/distribuidores, isto segundo o plano de compensação adotado pela companhia. A lateralidade geralmente é o primeiro nível de um distribuidor.

Na Figura 5.1, o Distribuidor Independente ou Autônomo “A”, também chamado de “Cabeça de Rede” tem uma lateralidade composta por três laterais, isto é, por três distribuidores em sua linha de frente, os distribuidores “1º A/1”, “1º A/2” e “1º A/3”.

b) Profundidade: Refere-se à quantidade de níveis, em linha, que um plano de compensação bonifica os seus distribuidores. Alguns planos limitam os níveis para repassar lucros aos seus distribuidores, outros podem ter níveis ilimitados.

Ainda na Figura 5.1, apresenta-se uma profundidade com apenas 4 níveis.

c) Níveis ou Gerações: São as posições que os distribuidores ocupam dentro de uma organização em rede e tendo como referência outros distribuidores ascendentes ou anteriores a eles.

Os níveis, também conhecidos como gerações, estabelecem a profundidade.

Em cada nível é que geralmente estão as referências das taxas percentuais de bônus e de descontos a serem repassados, em forma de lucros aos distribuidores.

A quantidade de níveis pode ser variável inclusive adotando-se um mesmo conceito de plano, mas desde que em companhias diferentes.

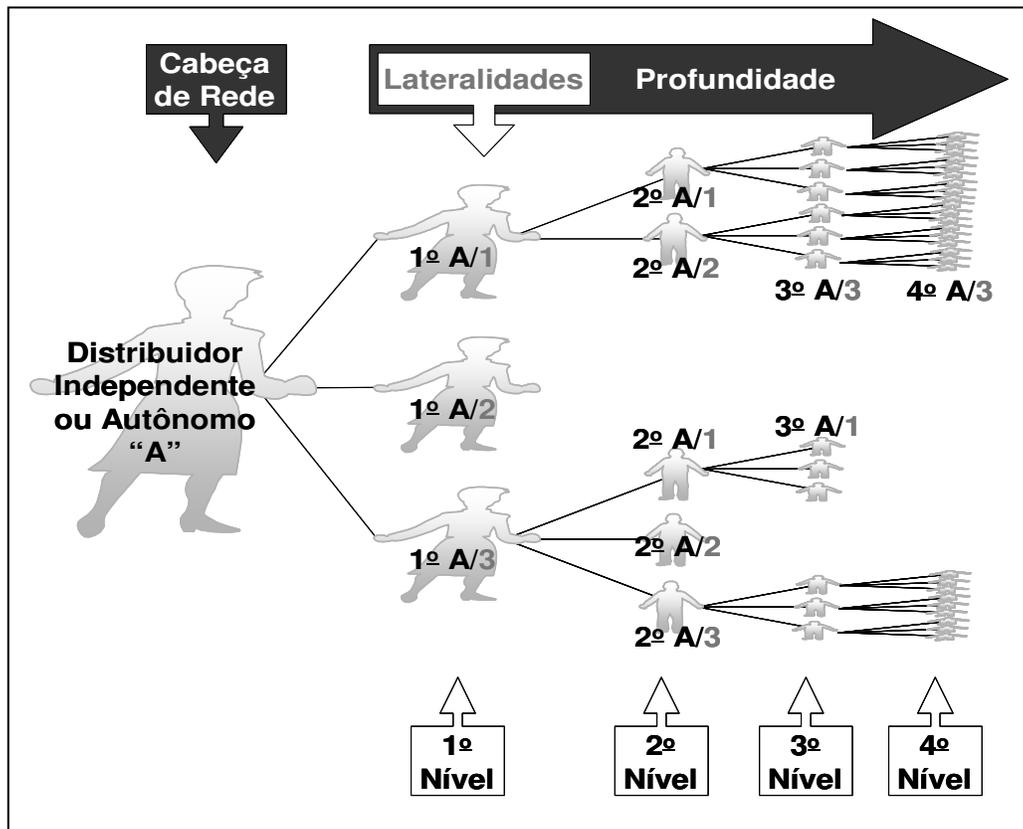


Figura 5.1 – Características de Planos de Compensação

Fonte: Adaptadas de Poe (1995), Marks (1995), Clements (1998) e Ziglar e Hayes (2001).

DISTRIBUIDOR	ESTRUTURAS DE PLANO DE COMPENSAÇÃO	
	NÍVEIS / PROFUNDIDADE	LATERALIDADES
1º A / 1	1º A /... – 1º nível do distribuidor “A”	... / 1 – 1ª lateral do distribuidor “A” - Abriu duas laterais
1º A / 2	1º A /... – 1º nível do distribuidor “A”	... / 2 – 2ª lateral do distribuidor “A” - Não abriu ainda lateral.
1º A / 3	1º A /... – 1º nível do distribuidor “A”	... / 3 – 3ª lateral do distribuidor “A” - Abriu 3 laterais.
2º A / 3	2º A /... – 2º nível do distribuidor “A”	... / 3 – 3ª lateral do distrib. “1º A/3” - Possui 3 laterais
	2º A /... – 1º nível do distribuidor “A/3”	
3º A / 1	3º A /... – 3º nível do distribuidor “A”	... / 1 – 1ª lateral do distrib. “2º A/1” - Não abriu ainda lateral.
	3º A /... – 2º nível do distribuidor “1º A/3”	
	3º A /... – 1º nível do distribuidor “2º A/1”	
4º A / 3	4º A /... – 4º nível do distribuidor “A”	... / 3 – 3ª lateral do distrib. “3º A/3” - Não abriu ainda lateral.
	4º A /... – 3º nível do distribuidor “1º A/1”	
	4º A /... – 2º nível do distribuidor “2º A/2”	
	4º A /... – 1º nível do distribuidor “3º A/3”	

Quadro 5.2 – Estrutura de Níveis e de Lateralidades de Planos de Compensação

O Quadro 5.2 apresenta como são considerados os níveis e as lateralidades em relação a um determinado ponto de referência, no caso, o Distribuidor “A” da Figura 5.1.

Diante de uma quantidade e diversidade quase infinita de Planos de Compensação existente hoje no mundo, pois atualmente as empresas que se utilizam do MMN tendem a desenvolver seus próprios planos, será citados apenas os três que são considerados como raízes, pois geralmente seus conceitos e concepções são tomadas como inspiração para adoção, mesclagens/variação ou desenvolvimento/criação de novos planos. A diversidade de planos existentes tende a dificultar um detalhamento mais criterioso e o que poderia até ser estudo de uma defesa específica sobre Planos de Compensação – adaptados de Marks (1995), Poe (1995), Clements (1998) e Ziglar e Hayes (2001).

a) Plano de Emancipação Gradativa (breakaway)

Considerado como o mais antigo. A emancipação de uma organização acontece diante de um volume de pontos ou de compras estabelecido como referência para a emancipação. A partir da emancipação geralmente o “Cabeça de Rede” deixa de receber algumas modalidades de bonificações referentes aos resultados gerados por aquela organização ou lateralidade específica.

- Lateralidade: Ilimitada na largura ou linha de frente, isto é, podem ser colocadas quantas pessoas se desejar colocar no 1º nível.

- Profundidade: Finita quanto à quantidade de níveis.

- Níveis: Embora os conceitos indiquem que os níveis são limitados neste tipo de plano, na prática não é bem isto o que acontece. Pois não existe limitação pré-definida da quantidade de níveis sobre os quais se receba bonificação, já que somente após a emancipação, e que se dá diante de um volume determinado de compras na companhia por toda a organização, é que se deixa de receber bônus diretos daquela organização, mas continua-se recebendo override sobre o volume de negócios deste grupo.

b) Plano Matriz

Embora este tipo de plano limite o tamanho da organização (vide exemplo de matriz 3 x 7, conceituada abaixo) as emancipações não acontecem dentro dele, isto é, o distribuidor não perde os resultados gerados pelas organizações, pois não existem limitações de compras ou distribuições por estas alcançarem determinados níveis de compras ou de distribuição. Dentro da lateralidade e profundidade estabelecidas pela companhia, nenhuma organização deixa de conceder resultado financeiro ao distribuidor “Cabeça de Rede” – na Figura 5.1, o Distribuidor “A”.

- Lateralidade: Limitada na largura ou linha de frente, isto é, é determinado a quantidade de pessoas que se pode colocar no 1º nível de cada distribuidor.

- Profundidade: Finita quanto à quantidade de níveis.

- Níveis: Limitados, mas podem variar em sua quantidade conforme a companhia.

- Exemplo: Matriz 3 x 7, significa que a lateralidade pode ter no máximo 3 pessoas ligadas diretas ao “Cabeça de Rede” e possuindo no máximo 7 níveis em profundidade. Nesta estrutura, somando-se todos os 7 níveis, existirá no máximo 3.279 distribuidores para cada “Cabeça de Rede”.

c) Plano Uninível

Pode ser considerado como um plano híbrido já que possui características do Plano de Emancipação Gradativa quanto à não limitação da lateralidade, e característica do Plano Matriz com a limitação da profundidade. E, como diz Clements (1998), “Hoje em dia é comumente usado para descrever todo plano que não seja nem do tipo “matriz”, nem de “emancipação gradativa”, não importa o número de níveis ou estágios de avanços”.

- Lateralidade: Ilimitada na largura ou linha de frente. Colocam-se quantas pessoas se quiser no 1º nível.
- Profundidade: Finita quanto à quantidade de níveis e esta quantidade de níveis é estabelecida conforme conveniência para cada companhia.
- Níveis: Limitados, mas podem variar em sua quantidade conforme a companhia.
- Exemplo: Matriz N x 9, significa que de lateralidade (N) pode se ter quantas pessoas quiser ligadas diretas a ela, “Cabeça de Rede”, e possuindo no máximo 9 níveis em sua profundidade.

Um Plano de Compensação, ao mesmo tempo em que é considerado como um grande atrativo para o mercado externo (distribuidores autônomos, representantes, etc.) e seja também um dos responsáveis pela criação dos lucros de uma empresa de network marketing, também chega a ser visto como o “vilão” do negócio. É que ele tende a onerar os preços finais dos produtos ou serviços, já que deverão contemplar as porcentagens referentes às bonificações que serão distribuídas, em forma de lucros, para os credenciados da companhia que representa.

Os lucros dos distribuidores independentes existem em dois momentos: o lucro sobre vendas diretas (varejo sem ponto fixo) e o lucro da renda residual (network - rede multinível) e estes lucros, ao se elaborar a planilha de custo dos produtos, eles já serão embutidos normalmente e são apresentados e estabelecidos pelos Planos de Compensação ou Plano de Marketing.

Mas e afinal de onde virá o capital correspondente ao percentual estabelecido para ser a ser distribuído pelos Planos de Compensação?

Além do estabelecimento de margens de lucro no preço de venda (PVD – Fórmula 5.1), ao se elaborar a planilha de custo do produto ou do serviço, dois grandes fatores contribuem e são

determinantes na disponibilização deste capital, em primeiro lugar pode-se considerar que uma melhor margem de lucro da empresa de MRD vem principalmente do enxugamento da cadeia de distribuição, conforme analisado no Capítulo 2 e visualizado através da Figura 2.3. Neste momento de redução de processos e de intermediários que fazem parte do sistema de distribuição tradicional, a empresa tem, em suas mãos, um poder maior de melhor trabalhar o preço final de seus produtos, podendo desencadear um estímulo ao mercado consumidor e incremento na produção e distribuição.

Esta é uma realidade desejada principalmente pelos industriais e distribuidores ou atacadistas do mercado tradicional, conforme entrevista realizada com o Sr. Fábio Oliveira, proprietário e Diretor Presidente do 3º maior atacadista do Brasil – Elo Distribuição. Falando sobre o sistema tradicional de distribuição ele foi taxativo “Eu acredito piamente que as cadeias vão se enxugar, isto já está acontecendo e irá acontecer cada vez mais. No sistema brasileiro isso é mais forte, por que se tem um sistema tributário penoso para o intermediário, o próprio sistema vai excluir o intermediário deste modelo. Não tenha dúvida que o sucesso de qualquer um, em qualquer negócio quanto mais se tiver essa cadeia mais enxuta, mais será viável e consistente este sucesso”.

Em segundo lugar, outro aspecto determinante que vem permitir mais lucro para a companhia de MRD e que agora contempla principalmente a distribuição de lucros junto aos distribuidores, e que aparentemente não é dada a devida atenção pelo mercado fornecedor e pelo mercado consumidor, trata-se daquele percentual de capital que seria destinado apenas às campanhas de marketing. Este percentual, nas empresas de MRD, ao invés de ser investido na mídia tradicional, será direcionado e distribuído em forma de lucro, com denominação de bônus, para os associados, isto é, aqueles distribuidores independentes e que também são os principais consumidores dos produtos e dos serviços da empresa.

As empresas que se utilizam da mídia tradicional como TVs, rádios, revistas, jornais, etc., geralmente necessitam direcionar uma verba para investimento em marketing, no que diz respeito às campanhas publicitárias, considerada como alta. Já as empresas de MRD, geralmente não desenvolvem ações mercadológicas tendo como base a mídia tradicional, na prática elas procuram substituir os meios de divulgação tradicionais pelo processo de propaganda boca a boca.

Este formato de investimento em suas ações mercadológicas permite que elas consigam economizar uma quantia consideravelmente interessante e que pode ser direcionada para outros centros de custos, como por exemplo, comissões ou descontos na aquisição de seus produtos. Então, esta quantia economizada e que outra situação seria destinada à mídia tradicional, isto é, em investimentos no marketing tradicional, passa a ser dividida em forma de bônus ou repassada como maiores descontos para os seus distribuidores independentes, que podem ser considerados como os propagandistas, representantes, vendedores, parceiros de logísticas e consumidores, simultaneamente.

A Figura 5.2 apresenta um paralelo entre o marketing tradicional e o marketing de rede, no que diz respeito às fatias para direcionamento dos investimentos em marketing que são necessários tanto para a força de venda – ações dos vendedores propriamente ditos -, quanto para a propaganda – ações através da mídia para divulgação e colocação dos produtos ou serviços no mercado.

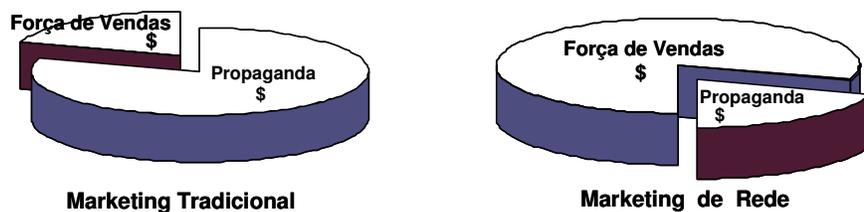


Figura 5.2 – Paralelo de Investimento em Propaganda

Fonte: Marks (1995)

Vale ressaltar que na Figura 5.2, Marks (1995) não se preocupa em determinar precisamente o percentual estipulado para força de venda e para propaganda, pois este percentual é circunstancial diante do mercado, do produto, da época, do momento da empresa, se está iniciando suas atividades ou não, e outros aspectos que se necessite considerar eventualmente.

O foco do autor é permitir uma visualização da grande diferença quanto ao volume de investimentos necessários entre as duas situações e, seguindo este comportamento apresentado, ainda existe o aspecto de que as ações mercadológicas quanto a investimentos em marketing para divulgação e colocação, acontecem em momentos distintos quanto aos sentidos dos investimentos e dos resultados esperados.

5.2.2.1 – Marketing Tradicional

Diante dos altos investimentos que são realmente necessários e justificáveis para produção e veiculação de comerciais na mídia tradicional, e, por mais conceituada que seja a agência de publicidade e produtora, e, por mais abrangente que seja o meio pelo qual será veiculado, sempre existe uma preocupação quanto ao risco de não se ter um retorno mínimo do capital investido em ações mercadológicas para colocação de um novo produto ou serviço ou até mesmo a manutenção dos já existentes no mercado – neste caso, será considerado como mercado consumidor os intermediários e os consumidores finais.

No mercado onde se usa a mídia considerada como tradicional, geralmente o processo tem início tendo como primeiro passo as ações que dizem respeito às campanhas de marketing que tem como objetivo e meta, viabilizar a divulgação e a colocação do produto ou do serviço num mercado específico. Num segundo momento, esperam-se as reações, isto é, os possíveis e estimuláveis resultados positivos que possam acontecer com a aceitação do produto pelo desencadeamento do processo de compra pelo mercado que foi trabalhado. Neste contexto, o investimento geralmente acontece para fazer a venda acontecer, isto é, antes que o processo de venda e de compra efetivamente exista.

A Figura 5.3 especifica o 1º momento, quando se tem a “Ação” como investimentos em marketing, objetivando a divulgação e colocação do produto ou serviço e partindo no sentido da empresa para o mercado. No 2º momento, deverá acontecer a “Reação” como sendo o resultado positivo, diante da aceitação e da demanda do produto ou serviço e, normalmente, no sentido do mercado para empresa. Esta seqüência de sentidos ou direcionamentos é considerada como tradicional para ações mercadológicas conceituadas e estabelecidas atualmente.



Figura 5.3 – Momentos das Ações Mercadológicas no Mercado Tradicional

É importante pontuar que embora a “Reação” esteja acontecendo como um resultado positivo, isto não significa necessariamente que este resultado sempre vá existir, portanto, é possível acontecer um resultado negativo, o que poderá causar prejuízos à empresa, diante do não retorno correspondente e esperado pelo investimento em ações mercadológicas referentes ao marketing para divulgação e penetração no mercado.

5.2.2.2 - Marketing de Rede

“Os fabricantes utilizavam a propaganda de massa para convencer os clientes a solicitar suas marcas, de forma a forçar os varejistas a manter estoques de seus produtos. Os fabricantes também ofereciam incentivos diretos (por exemplo, promoções comerciais) aos varejistas para que estes mantivessem estoques de suas marcas amplamente anunciadas e as expusessem com destaque. Portanto, anunciando intensamente suas marcas (“força de atração” ou “pull”) e motivando os revendedores a manter estoque e a expor suas marcas (“pressão” ou “push”), fabricantes de marcas líderes asseguravam uma posição forte nas lojas e nas mentes dos compradores.” Kotler (1999)

Este conceito de Kotler refere-se ao Marketing de Massa e que especialistas consideram como em extinção, pois se percebe o mercado caminhando para a segmentação de clientes menores, e com necessidades específicas, isto é, diferenciadas, exigindo uma ação de marketing mais direcionada e mais personalizada.

Não se acredita propriamente numa extinção do Marketing de Massa, mas sim numa evolução deste tipo de marketing para o Marketing de Rede de Distribuição, quando, as ações mercadológicas deste, diante de um processo quase que natural de adequação ao mercado, remunera seus distribuidores/parceiros pelas ações de distribuição específicas para clientes e consumidores específicos.

E, Kotler (1999) ainda acrescenta ser “... uma modalidade específica de marketing de massa chamada *venda em massa* – Avon, Amway, Mary Kay e Tupperware – estão competindo com lojistas do varejo, utilizando exército de distribuidores autônomos que vendem os produtos da empresa (cosméticos, bijuterias, etc.) de porta em porta, de escritório em escritório ou em festas particulares”.

Levando-se em conta estes conceitos do autor e procurando apresentar uma das grandes diferenças entre o Marketing Tradicional e o Marketing de Rede, ratifica-se que geralmente as empresas de MRD não se utilizam da mídia tradicional, mas sim da propaganda boca a boca e da ação de venda direta que pode ser considerada como venda em massa, pois existem milhões de distribuidores autônomos que fazem compras tanto para o próprio consumo, quanto com o objetivo de revender a milhões de consumidores que fazem parte dos seus círculos de relacionamentos.

Esta forma de divulgação e de distribuição permite à empresa uma considerável economia e que, de outra maneira, precisaria ser investida no marketing tradicional. Esta economia é que será repassada aos seus associados, denominados de distribuidores autônomos ou independentes, em forma de bônus e que representam os lucros propriamente ditos para que eles façam a divulgação e a distribuição dos produtos ou serviços da companhia. Os bônus distribuídos, pela visão da companhia, nada mais são do que investimentos em ações mercadológicas que dizem respeito à forma de distribuição e à forma de propaganda, já que os distribuidores ao divulgarem a empresa, a marca, os benefícios do produto, etc., estarão atuando como propagandistas, isto é, como agentes de marketing da companhia e, ao fazerem pessoalmente as entregas dos produtos aos clientes de suas carteiras, estão atuando como parceiros responsáveis pela logística da empresa.

No formato do MMN o repasse do bônus acontece em períodos pré-determinados como, por exemplo, semanal, quinzenal ou mensal e, em geral, somente após a movimentação mínima de uma determinada quantidade de produto ou serviço, isto é, para um distribuidor autônomo ter direito ao recebimento do bônus correspondente à sua rede, ele precisa realizar um movimento mínimo de produtos da empresa que é associado.

No caso do MRD, o mercado será conceituado como sendo os distribuidores autônomos e os consumidores da empresa, pois geralmente todas as compras junto à empresa, são realizadas pelos seus distribuidores ou através destes. Isto se deve ao fato de que mesmo um cliente antigo ou um novo pretende que queira adquirir determinado produto ou serviço diretamente na empresa, ele o poderá fazer, mas deverá fornecer como referência algum dado cadastral de alguém que já esteja associado àquela empresa, para que os bônus devidos a este associado ou distribuidor, pelo seu esforço de divulgação e de captação de consumidores, lhes sejam devidamente repassados dentro dos planos de compensação da companhia.

A Figura 5.4 analisa este conceito diferenciado quanto aos momentos do investimento e do resultado no caso do MRD já que a “Ação” tem início agora como resultado positivo e não como investimentos em marketing, e acontece no sentido do mercado para a empresa e somente após venda do produto ou serviço disponibilizado. Já o 2º momento, que é o da “Reação”, agora passa a ser os investimentos em marketing, em forma de distribuição de bônus como reconhecimento financeiro aos distribuidores autônomos pelos seus esforços de divulgação, colocação dos produtos, captação de clientes e apoio logístico no que diz respeito às entregas.



Figura 5.4 – Momentos das Ações Mercadológicas no MRD

Diante deste formato, em que após a realização de uma venda pela companhia para um determinado distribuidor, para seus clientes e para toda sua rede de distribuidores, é que se repassam os bônus devidos, pode-se considerar que o investimento em marketing passe a acontecer já como “Reação” como resposta às “Ações” do mercado ao promover resultados positivos.

Procurando proporcionar uma visualização mais detalhada, embora macro, do exposto na Figura 5.4, o fluxograma da Figura 5.5 mostra que dificilmente existirá um resultado negativo quanto ao capital colocado à disposição dos investimentos em marketing para divulgação e colocação do produto ou serviço, já que não existindo venda pela companhia não existirá o repasse do bônus que é considerado como investimentos em marketing.

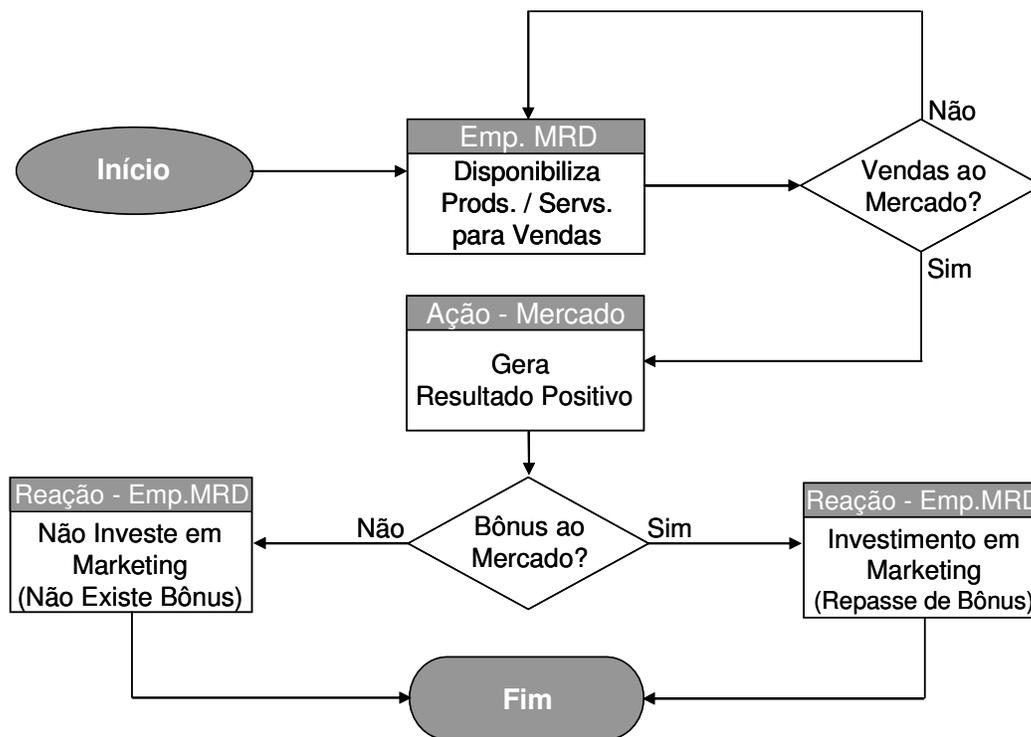


Figura 5.5 – Fluxograma – Momentos de Ações Mercadológicas no MRD

Isto posto, o que se observa é que os investimentos em marketing, pelas empresas de MRD, acontecem efetivamente de forma reativa e, portanto, numa situação mais confortável, pois os investimentos serão realizados num segundo momento neste processo de ação mercadológica e já como

“Reação” ao comportamento positivo do mercado, isto é, ocorrendo venda de produtos ou serviços. Assim, o risco de não se ter o retorno do capital investido em marketing é potencialmente reduzido.

A realidade atual tende a que as empresas de MMN desenvolvam uma filosofia de trabalho de tal forma que pelo menos 80% (oitenta por cento) da movimentação de seus produtos ou serviços aconteçam através de vendas diretas por seus distribuidores independentes.

Embora este percentual possa variar de empresa para empresa diante da realidade e da missão de cada uma, pode-se considerar 80% (oitenta por cento) como um percentual médio e ideal que pode ser estabelecido para fazer uma empresa de MMN acontecer de forma crescente e consistentemente no mercado, permitindo desenvolvimento de novos produtos, investimentos em lançamentos, promoções periódicas, eventos, prêmios que despertam estímulos aos seus distribuidores, como, por exemplo, viagens, carros, etc. Já os 20% (vinte por cento) ou até bem menos, este percentual evidentemente também é variável de empresa para empresa, é uma forma de envolver profissional e emocionalmente o distribuidor com o produto e com o sistema de consumo e de distribuição de sua companhia. A projeção é que estes 20% (vinte por cento) sejam a garantia de um mínimo de movimentação dos produtos e que gerem um resultado financeiro em forma de lucro, para garantir à empresa pelo menos se manter e dar continuidade às suas atividades industriais ou comerciais até que lhe aconteça a consolidação ou afirmação no mercado.

Mas hoje, com o formato do processo de distribuição do MRD, já existem empresas que oferecem a oportunidade de fazer parte deste mercado e desta modalidade de negócio, dando-se ênfase às atividades de compras apenas para o próprio consumo, seguido, claro, da respectiva construção de uma rede de consumo que permitam resultados financeiros aos participantes ou associados. É necessário conscientizar que a construção de rede, tanto naquelas empresas que fazem foco na venda, quanto nas que permitem a oportunidade de apenas consumir seus produtos, é um ponto comum e essencialmente vital, já que a filosofia do trabalho em MMN tem como princípio básico a construção de redes de consumidores e distribuidores.

Geralmente nenhuma empresa que se baseia no MMN é 100% somente vendas ou é 100% somente consumo próprio. As atividades de vendas e de consumo existem em todas elas, o que poderá

variar é o foco considerado como principal diante do formato da empresa, do produto ou serviço colocado no mercado, do público que pretende alcançar, de sua capacidade de produção, do lucro desejado, etc., isto sim irá determinar o percentual de esforço que será necessário ser dispendido, para vendas ou para consumo, de forma que possa fazer a empresa acontecer eficazmente.

A prática de fazer foco principalmente no consumo, é uma forma inovadora e alternativa de oferecer oportunidade no MMN, também para aqueles que, por motivos pessoais e até profissionais não se identificam e não querem desenvolver atividades de vendas. E, embora esta alternativa seja na prática também viável, não é bem vista e nem defendida pelas empresas que trabalham, hoje, fortemente a venda direta. Acredita-se que a defesa, divulgação e a adoção desta mentalidade de se fazer foco principalmente no consumo, poderá até comprometer parte da estabilidade das companhias que tem como foco principal as vendas diretas. Isto se deve à realidade de que muitas pessoas não se identificam com a venda ou estão desenvolvendo vendas em alguma companhia até pelo fato de não terem outra oportunidade no MMN de o desenvolverem sem necessariamente terem que vender 80% dos produtos que precisem adquirir da companhia.

É importante frisar que nas empresas de MRD onde pode se desenvolver um trabalho principalmente pelo consumo, o resultado financeiro mensal que possa considerar-se como satisfatório e que acontecerá através dos bônus de rede, é mais demorado. Por isto mesmo, estas empresas também oferecem aos seus associados, a possibilidade de fazerem algum tipo de venda para que eles tenham um resultado imediato e sustentável até se obter uma renda considerável pela construção de redes.

5.3 – Características Operacionais de Empresas Tradicionais x Empresas de MRD

Este paralelo objetiva apresentar sucintamente alguns aspectos que podem auxiliar numa tomada de decisão tanto por parte dos potenciais pretendentes a se credenciarem junto a uma empresa de MRD e quanto ao segmento industrial e comercial que tenham interesses em operacionalizarem sua distribuição através do MRD e enfrentam algumas dificuldades de ordem operacional, isto é, desconhecimento de algumas características que são fundamentais e que fazem uma considerável diferença perante as empresas consideradas como tradicionais.

No Quadro 5.3, os aspectos mencionados como características operacionais tanto das empresas consideradas como tradicionais quanto das de MRD, são situações que se observa na prática empresarial diária de quaisquer empresas, e que todos os seus administradores bem como os seus colaboradores internos e os credenciados do MRD percebem e vivem estas diferenças no dia-a-dia.

EMPRESAS TRADICIONAIS	CARACTERÍSTICAS OPERACIONAIS	EMPRESAS DE MRD
<p>SIM</p> <ul style="list-style-type: none"> - O estabelecimento de tempo mínimo semanal ou diário tende a promover no colaborador interno uma mentalidade de fazer acontecer apenas dentro deste limite de tempo. - Exige um gerenciamento criterioso sobre o cumprimento de horário diante da conveniência para a empresa. 	<p>Cumprimento de Horário Fixo de Trabalho</p>	<p>NÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberdade de escolha de tempo para o trabalho – não estabelece tempo semanal ou diário. - Esta liberdade pode otimizar o tempo a ser dispensado pelo credenciado para com a empresa que ele se associou, já que ele terá o benefício de um maior resultado financeiro proporcional ao tempo dedicado. - A conveniência passa a ser do credenciado.
<p>SIM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimento em infra-estruturas como móveis, ferramentas de trabalho, endereço fixo, etc. 	<p>Disponibilização de Estrutura Física para o colaborador/credenciado</p>	<p>NÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esta estrutura, além de ser mais leve, é de responsabilidade do credenciado e do tamanho que comporte a forma de trabalho a ser desenvolvida por ele.
<p>SIM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geralmente os rendimentos são limitados mesmo diante de um plano de comissão variável estabelecidos por algumas empresas. - A falta de perspectivas de uma maior remuneração tende a induzir alguns colaboradores a não darem o melhor de si em suas atividades profissionais. Alguns, chegando ao cúmulo de até tentar prejudicar seu empregador. 	<p>Rendimentos Limitados</p>	<p>NÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rendimento diretamente proporcional ao esforço individual, corporativo e cooperativo dos representantes independentes. - Estimula uma busca constante de melhores rendimentos diante da possibilidade de ganhos ilimitados. - Os rendimentos geralmente são residuais, pois permite um ganho mesmo que não esteja na ativa.
<p>SIM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de datas a serem trabalhadas o que chega a ser comprometidas diante dos feriados municipais, estaduais e federais. 	<p>Estabelecimentos de períodos a serem trabalhados</p>	<p>NÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos os dias são propícios ao desenvolvimento, permitindo uma liberdade de escolha de tempo para realização de atividades inerentes ao MRD.. - Promove a otimização do tempo disponível pelo credenciado, mesmo que não seja possível durante todo o dia, ele fará uso das horas de folga entre os compromissos profissionais, pessoais e até familiares.

Quadro 5.3a – Características Operacionais – Empresa Tradicional x Empresa MRD

EMPRESAS TRADICIONAIS	CARACTERÍSTICAS OPERACIONAIS	EMPRESAS DE MRD
<p>SIM</p> <p>- Geralmente a mídia tradicional é sustentada ou pela indústria ou pelo comércio, claro que através de custos que são embutidos nos preços dos produtos.</p> <p>- Custos às vezes proibitivos para algumas empresas.</p>	<p>Necessidade de Investimento na Mídia Tradicional (Jornais, revistas, tv, rádio, etc.)</p>	<p>NÃO</p> <p>- A mídia no MRD geralmente é estabelecida pelo relacionamento interpessoal.</p> <p>- O custo praticamente inexistente, já que é realizado através de informações e sensibilização que são propagadas de forma boca a boca pelos representantes independentes da empresa.</p>
<p>SIM</p> <p>- Uma carga de tributos e compromissos muito pesada o que chega a inviabilizar algumas pequenas empresas quanto a contratações.</p>	<p>Vínculo Empregatício</p>	<p>NÃO</p> <p>- Desobriga a empresa de quaisquer compromissos junto a CLT, sindicatos, diminuem carga de tributos, etc.</p>
<p>SIM</p> <p>- Esta cadeia de intermediários, onera o preço final dos produtos, ao se estabelecer uma planilha de custo super reduzido para poder concorrer no mercado, estabelece um tempo maior de girar o produto ou serviço, deixa a indústria mais vulnerável aos lobbies.</p>	<p>Existência de um grande número de intermediários</p>	<p>NÃO</p> <p>- Com a redução desta cadeia de intermediários, o preço ao consumidor final fica mais atrativo, a planilha de custo é menos onerosa, a concorrência incomoda menos, o tempo de giro do produto é menor, a indústria se alivia mais dos interesses e lobbies dos intermediários.</p>
<p>SIM</p> <p>- Existe uma série de limitações estabelecidas pelos custos e aspectos legais para abertura de filiais, residência de seus colaboradores, ferramentas operacionais (sistemas de telecomunicações, mão-de-obra qualificada disponível na região, etc.).</p> <p>- A expansão geográfica é empurrada pela empresa e nem sempre defendida seriamente por seus parceiros, além de ser muito onerosa quanto à legalização e instalação de uma representação ou filial.</p>	<p>Limitação de Abrangência Territorial para Atuação</p>	<p>NÃO</p> <p>- Necessariamente não existe a obrigação de abrir filiais dentro de um mesmo país; não importa a região de domicílio de seus credenciados, as ferramentas operacionais não exigem exclusividade ou qualificação já pré-definida para desenvolvimento do MRD.</p> <p>- A expansão geográfica é puxada pelos representantes independentes da empresa de MRD. Assim, praticamente não existe ônus para a empresa, ela tem que seguir, dentro de sua situação estrutural, à expansão geográfica de seu mercado consumidor, apenas seguindo os mercados que serão abertos pelas ações de seus representantes independentes.</p>
<p>SIM</p> <p>- Analisando currículos, pois geralmente não dispõe de tempo para qualificar seus colaboradores internos. Eles têm que ter um mínimo de experiência para a função que irá ocupar.</p>	<p>Processo de Recrutamento de Mão-de-Obra Qualificada</p>	<p>NÃO</p> <p>- Não existe a preocupação com a qualificação dos novos prospects. Esta qualificação é feita geralmente por quem os recruta e diante de treinamentos ministrados pelos mais experientes que tem grande interesse na qualificação de sua rede de pessoas/profissionais.</p>

Quadro 5.3b – Características Operacionais – Empresa Tradicional x Empresa MRD (cont.)

É percebido diante destes aspectos, que o MRD oferece benefícios realmente interessantes e diferenciados às empresas que optam por adotarem este formato de distribuição, permitindo uma menor sobrecarga de responsabilidades e investimentos, promovendo assim, entre seus credenciados, uma delegação quanto a estas responsabilidades e a estes investimentos para o desenvolvimento do negócio. Pois os credenciados têm consciência que os resultados financeiros de cada um, dependem mais diretamente da ação deles do que propriamente da empresa que representam.

5.4 – Resultados Esperados

a) Provocar pré-disposição à implementação de processos de distribuição através do MRD – Marketing de Rede de Distribuição

Promover um exercício sobre as possibilidades e a necessidade de visualizar o MRD como uma forma de distribuição que opera obedecendo a todos os aspectos legais, além de ser uma opção alternativa de gerar mais renda numa economia e com grande poder de penetração no mercado quanto à colocação de produtos e serviços.

O MRD é um processo de distribuição enxuta que agrega valor pela sua capacidade de estabelecer estímulos para o consumo e para a venda, para a fidelização, para uma visão não focada apenas em preço, mas principalmente nos benefícios financeiros e profissionais advindos do processo.

Embora o MRD às vezes seja visto, erroneamente, como uma atividade econômica que faz parte da informalidade, já que não existe vínculo empregatício por parte dos distribuidores que são independentes ou autônomos, ele é verdadeiramente um processo de distribuição e movimentação de produtos e de serviços que opera legalmente dentro das Leis Fiscais e Tributárias Federal, Estaduais e Municipais, já que é uma empresa constituída legalmente junto a todos os órgãos governamentais – vide Guia de Legislação no Brasil - apêndice A.

Como em todas as atividades comerciais legalmente constituídas, os recolhimentos e repasses de impostos já são contabilizados obrigatoriamente no momento em que os serviços são prestados ou os produtos deixam a empresa através da emissão de notas fiscais. Este procedimento já puxa a

responsabilidade para a empresa de MRD que, além de cumprir as Leis Tributárias, tem também o objetivo de inibir possíveis sonegações.

Esta forma de distribuição e movimentação de produtos pode ser desenvolvida tanto por pessoa física como por jurídica, tanto por quem não tenha uma capacitação técnica quanto por profissionais de quaisquer áreas, estando empregado ou desempregado. E, esta realidade é constatada na prática por já ser testada em todo o mundo há mais de século. Assim, visualiza-se um grande nicho que pode ser explorado no sentido de gerar mais riquezas de forma pulverizada e, por consequência, desencadear processos macros que influenciam no incremento da produção e que vai até a possibilidade de reduzir o nível de marginalização, que a princípio tem a ver com o formato de distribuição de renda, de tal modo que este nível possa se situar dentro de um patamar mais suportável ou ideal, se é que se pode considerar a existência de um nível ideal de marginalização...

As empresas de MRD, como parceiras, assumem, simultaneamente, o papel de distribuidora, administradora dos clientes e responsável pela mídia boca a boca. Mídia esta considerada e constatada como a que oferece maior consistência e eficácia já que a credibilidade de quem usa os produtos é utilizada para fazer a divulgação dos mesmos no seu habitat, para as pessoas que o admiram ou seguem e esta situação pode e deve ser mais explorada positiva e honestamente, com fins lucrativos.

A indústria, o comércio e a prestação de serviços têm hoje ao seu dispor, duas alternativas para implementação de um processo de MRD para seus produtos e serviços:

- 1 – Doméstica – desenvolver um sistema próprio de MRD.
- 2 – Terceirizada – estabelecer parceria com empresas de MRD já existentes.

b) Conscientizar empresas e empresários quanto à eficácia do processo de fidelização estabelecido pelo Marketing de Rede de Distribuição.

O aspecto da fidelização é hoje um dos mais desejados por todos os segmentos do mercado, e, para tanto, lançam-se promoções como distribuição de brindes, descontos especiais e futuros, sorteios que enchem os olhos, atendimento diferenciado, prazos para pagamentos, etc. Todas estas promoções

são momentâneas, claro, pelas circunstâncias de não poderem ser continuadas por muito tempo, e aí deixam de ter o apelo contínuo de atração de novos clientes ou manutenção dos atuais que são levados por promoções em outros estabelecimentos, muitas das vezes pelo mesmo produto ou serviço.

Acredita-se que uma saída menos traumática para este desassossego empresarial, seja um processo de fidelização que permita benefícios reais e continuados, e não apenas em curtíssimos prazos para o consumidor. De tal ordem que seja possível estimular e assegurar a aquisição contínua para uso próprio ou para revender e, continuamente, fazer a divulgação de produtos específicos de empresas que ofereçam algo mais como recompensa.

O que o MRD faz, oferecendo uma remuneração direta e às vezes até vitalícia e hereditária aos seus consumidores e distribuidores independentes, é exatamente promover um relacionamento consistente e de longo prazo entre empresas e consumidores finais, e que, em outras palavras, significa maior estímulo à fidelização pessoal e profissional a uma empresa específica e aos seus produtos.

c) Discutir a capacidade de gerar resultados financeiros positivos para o mercado

Silva (2006), em sua matéria, apresenta o Prêmio Nobel da Paz de 2006, Muhammad Yunus, professor de economia na Universidade Chittagong em Bangladesh, que foi agraciado com o prêmio por sua teoria revolucionária de como se produzir riqueza.

O Prof. Muhammad Yunus, conforme Silva (2006), ao criar seu banco e fazer empréstimo em condições menos exigentes que os bancos tradicionais, têm por objetivo incentivar o empreendedorismo e reforçar a sua tese de que, na prática, “baixa renda, injeção de crédito, investimento, mais renda, mais poupança, mais investimento, mais renda”, tende-se a chegar a uma menor taxa de pobreza, o que poderá ser benéfico para aspectos econômicos e sociais no mundo.

A teoria do Prof. Muhammad Yunus, mencionada por Silva (2006), vem respaldar o que se defende e se apresenta neste trabalho, quando se procura promover a existência de mais renda

que pode ser promovida também através do MRD, conforme Figura 5.6, que estimulará, por consequência, mais poupança, mais produção e distribuição (indústrias e mais comércios), mais investimentos, mais empregos ou mais empreendedorismo, mais impostos, etc.

E, assim, quatro aspectos importantes devem ser considerados neste contexto para a economia como um todo:

1 – Renda

Em algum instante, pode parecer uma apologia ao desemprego, já que os distribuidores autônomos de uma empresa de MRD não têm vínculo empregatício. Com certeza não é este o foco, mas sim, a possibilidade de promover mais renda quer seja a principal e única, quer seja como renda extra ou alternativa, mas que possa incrementar mais poupança e permitir, no mínimo, a manutenção da produção existente, estimulando-se uma maior demanda com consumo real, mediante a geração de renda a ser colocada nas mãos daqueles que fazem o mercado girar: os consumidores finais.

Formas de Rendas (1 – da Figura 5.6)

1a – Mercado Tradicional (empregados, autônomos ou pertencentes às rendas informais)

1b – MRD (extra mercado tradicional – distribuidores autônomos)

2 – Distribuição

Formas de Distribuição (2 – da Figura 5.6)

2a – Própria – da indústria ao consumidor

2b – Terceirizada – do Atacadista / Varejista ao consumidor

2c – MRD – o consumidor, além de consumir, assume o papel de atacadista e varejista quando é beneficiado pela movimentação (consumo e revenda) que ele mesmo faz dos produtos e serviços.

3 – Produção

A força de duplicação do MRD otimiza o fluxo e o tempo de colocação de produtos no mercado, aumentando a necessidade de uma maior capacidade de produção o que, por consequência, também beneficiará mesmo àquelas empresas que não atuam diretamente com o MRD, mas que são fornecedores de matéria de prima, ou que fazem a logística, já que o

incremento deste consumo pelo mercado irá demandar mais serviços e mais produtos pela renda disponibilizada ao mercado consumidor.

Vale ratificar que a simples oferta pela produção não garante estímulo de demanda pelo mercado. Já a demanda pelo mercado garante estímulo de oferta pela produção.

4 – Impostos

É interessante que seja explicitado que a sociedade como um todo, participante ou não de um processo de MRD, também é beneficiado automaticamente pelos impostos gerados, diante da movimentação de matéria prima, de produtos já manufaturados, da logística, da renda extra conseguida pelos participantes do processo do MRD e que voltam ao mercado pelo consumo estimulado com a disponibilização desta renda.

Veja a Figura 5.6 onde são apresentados, para este contexto, os aspectos considerados como geradores de resultados econômicos.

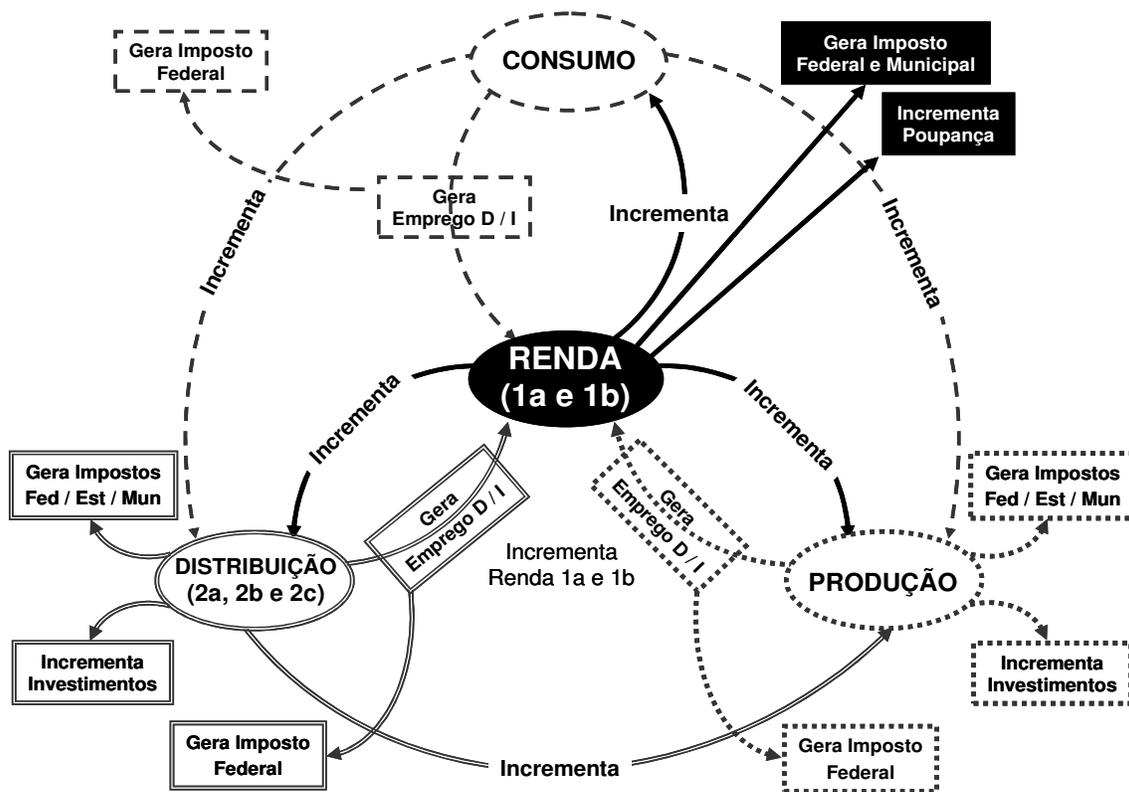


Figura 5.6 – Aspectos Geradores de Resultados Econômicos

Diante dos aspectos apresentados e analisados, percebe-se que todos da cadeia podem ser beneficiados, pois o estímulo de mais renda deverá incrementar o consumo, que por sua vez irá incrementar a necessidade de produção/distribuição, que exigirá mais investimentos e que poderá gerar mais empregos diretos e indiretos e também implicará na geração e recolhimentos de mais impostos, e todo este ciclo irá beneficiar o mercado como um todo, independente de estar envolvido diretamente com o MRD.

d) Auxiliar na adequação e detecção de empresas com perfil para o Marketing de Rede de Distribuição.

A princípio, todos os segmentos econômicos podem utilizar do MRD, entre eles mencionam-se alguns exemplos como redes de drogarias, redes de supermercados, postos de combustíveis, de vendas de pneus, concessionárias de carros, empresas de prestação de serviços como seguros e planos de saúde, consórcios, aplicações financeiras, cosméticos, telecomunicações, etc., enfim atividades industriais, comerciais e prestadoras de serviços desde que sejam legalmente estabelecidas e que queiram desenvolver um processo de distribuição enxuta de seus produtos ou serviços, sensibilizando profissionais e consumidores a se credenciar em frente da possibilidade de um resultado financeiro proporcionado pela movimentação destes – tanto para revenda como para consumo pessoal.

E já que este conceito de distribuição pode ser aplicável a qualquer modelo de produção ou de comercialização, empresas consideradas como pertencentes ao sistema tradicional de distribuição, a cada dia estão aderindo ao formato do MRD para colocação de seus produtos ou serviços no mercado. Não se assuste se amanhã a sua operadora de telefonia, a sua companhia de cinemas, o seu posto de combustível, o seu supermercado, a sua escola, o seu plano de saúde, a sua seguradora, etc., aparecer com uma chamada para você, propondo-lhe parceria, não apenas lhe oferecendo simples descontos, mas sim uma substancial renda extra e residual frente ao consumo gerado pelos clientes que você indicar a elas.

Pode-se considerar que esta cumplicidade necessária, e até mais impositiva do que voluntária, estabeleça o fechamento do ciclo de produção, distribuição e consumo que por sua vez volta a alimentar a necessidade de mais produção, mais distribuição e mais consumo – Figura 5.6.

A eficácia das operações enxutas geralmente tende a garantir um resultado positivo. Portanto, a distribuição como uma das operações enxutas, objetiva uma maior rentabilidade através de uma melhor produtividade ou, no mínimo, uma rentabilidade otimizada com uma mesma produtividade, isto é, um retorno financeiro estável com menos gastos, é o enxugamento da cadeia de distribuição.

Capítulo 6

Conclusão

Um processo de distribuição cada vez mais enxuto, é uma necessidade imperiosa e nasce na indústria a partir do momento de idealização de um produto e estende-se até ao consumidor final, e configura-se como uma alternativa que pode promover competitividade e garantia de sobrevivência, já que para muitas empresas que estão tentando firmarem-se no mercado, uma cadeia de suprimento que envolva muitos intermediários, como a exemplificada na Figura 2.1, aumenta a probabilidade de inviabilização do produto ou do serviço e, por conseqüência, do empreendimento.

Na atual conjuntura, ainda existem acentuadas resistências quanto à forma de distribuição e de remuneração adotadas pelas verdadeiras empresas de MRD. Além destes dois fatores, também a escassez de material didático e técnico sobre como estruturar uma empresa de MRD tem dificultado uma melhor compreensão e, por conseguinte, uma maior aceitação deste modelo de distribuição. Estes fatores talvez tenham sido o maior desafio deste trabalho.

A revisão bibliográfica ao respaldar os objetivos deste trabalho, entre eles a sensibilização de industriais, de comerciantes e de prestadores de serviços quanto à evolução, tendências e aplicações do MRD, apresenta-o como uma alternativa eficaz no que diz respeito aos processos da cadeia de suprimento, inovando conceitos gerenciais, logísticos e de remuneração.

Na prática, o MRD promove uma desintermediação entre indústria e consumidor final, alterando os relacionamentos e os papéis entre os atores desta cadeia de suprimento, aumentando a importância do cliente/consumidor no processo e que, ao assumir a função de varejista, é beneficiado pelo mecanismo criado para participação nos resultados financeiros da cadeia de suprimento no formato do MRD – Figura 2.4.

A pesquisa que foi realizada junto aos associados e ex-associados com o objetivo de aferir os seus graus de satisfações diante do formato adotado pela empresa, e que apresentou resultados considerados como satisfatórios (Tabela 4.3), teve também a intenção de subsidiar a administração quanto aos planejamentos e estratégias da mesma. E, a análise das informações colhidas vem auxiliando nas tomadas de decisões administrativas visando melhorias contínuas e necessárias à qualidade da prestação de serviços e direcionamento de investimentos em áreas e regiões a serem exploradas.

Hoje, a companhia além de distribuir produtos com marca própria, vem conquistando mercado ao por em prática uma nova postura de distribuição quando disponibiliza sua força de venda, formada por seus associados ou distribuidores autônomos, estabelecendo parcerias com empresas que desejam terceirizar a venda de seus produtos ou serviços. O perfil destes parceiros é mais notado naqueles que não dispõem de suficiente estrutura comercial ou de representações que suportem satisfatoriamente os processos de vendas.

Os resultados práticos e positivos obtidos reforçam a tese de que estas parcerias, em forma de terceirização, promovem situações que podem viabilizar técnica e economicamente a continuidade de indústrias e de comércios que ainda tenham dificuldades de abrangência geográfica para distribuição, de abertura de mercado, de preparação e manutenção de força de venda própria, etc., além de ser uma estratégia que pode proporcionar à contratante, uma maior rentabilidade e um maior índice de fidelização dos associados da empresa de MRD e que atuam simultaneamente como consumidores e como distribuidores autônomos/vendedores.

Os aspectos, conceitos e processos desenvolvidos, apresentados e discutidos no Capítulo 5, foram os aplicados desde a idealização da empresa, e ainda são adotados quanto à pesquisas de mercado, planejamentos estratégicos, estruturações internas, estruturações de lucros e de custos, fórmulas para estabelecimentos de bônus de rede e de preços de venda, etc., portanto eles continuam delineando a condução administrativa da companhia.

Ao explicitar aspectos técnicos necessários para a estruturação de empresas no formato do MRD e ao discutir aspectos gerenciais que dizem respeito à eficiência e à eficácia desta forma de distribuição, o autor acredita estar contribuindo com este momento de conscientização técnica e

gerencial, ratificando que a indústria, o comércio e a prestação de serviço têm a seu favor a possibilidade de se utilizarem da força do MRD (sistema próprio ou através de parcerias com empresas existentes) para viabilização de seus empreendimentos.

6.1 – Sugestões para Trabalhos Futuro

A compreensão mais aprofundada dos Planos de Bonificações é uma necessidade principalmente por parte de empresas que gostariam de adotarem um sistema de distribuição no formato do MRD.

Esta dificuldade de compreensão, entre outras considerações, deve-se ao fato da existência de pouca literatura direcionada para potenciais interessados analisarem a respeito do assunto.

Acredita-se que um trabalho que contemple o estabelecimento de paralelos entre os principais Planos de Bonificações será de grande valia para uma melhor compreensão e para uma maior credibilidade quanto à forma de remuneração adotada pelo MRD, bem como para estabelecer os lucros necessários à manutenção e continuidade de uma empresa, além de tornar os profissionais ou distribuidores autônomos mais qualificados para o desenvolvimento do negócio.

Referências Bibliográficas

ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas – Disponível em: www.abevd.com.br. Acesso em: jul. 2006.

AGUIAR, Maurício Sanchotene de,. *Terceirização - Alguns Aspectos Jurídicos*. Trabalho Acadêmico – Estudos de Caso. São Paulo: Unicamp, 2000.

ÂNGELO, Cláudio Felisoni de, e SIQUEIRA, João Paulo Lara de. *Da Produção à Distribuição Enxuta*. Ensaio. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 01, nr. 12, 2º trim, pág. 71, 2000.

BACIC, Prof. Miguel Juan, e VASCONCELOS, Prof. Luiz Antônio T.,. *Principais Questões Conceituais e Práticas da Gestão de Custos*. Campinas – SP. Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, 2002.

BUAIZ, Sergio. *A Fórmula da Liderança*. Rio de Janeiro: Instituto MLM Brasil, 1998.

CLEMENTS, Leonard W. *Conheça os Segredos do Network Marketing*. Rio de Janeiro: Record, 1998.

COSTA, J. I. P. da. *Marketing Noções Básicas*. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.

COSTA, Liliana A. *O Sistema de Marketing de Rede: Uma Estratégia de Ação Mercadológica*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Dissertação (Mestrado).

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1990.

DEMING, W. Edwards. *A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação*. Rio de Janeiro: Qualitumark Ed., 1997.

DINIZ, José Janguê Bezerra. *O Fenômeno da Terceirização*. Revista LTr, LTr Editora Ltda. São Paulo, Vol. 60 – pág. 204 a 209, fev. 1996.

GRACIOSO, Francisco, e NAJJAR, Eduardo R. *Marketing de Rede – A Era do Supermercado Virtual*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

HERNANDEZ, Fabiana Peres Fernandes. *Relações entre a Gestão da Qualidade e a Terceirização*. Campinas – SP: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2003. Dissertação (Mestrado).

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z – 80 Conceitos que todo Profissional Precisa Saber*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI – Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip, e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 9^a ed.. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

LaLONDE, J. Bernard. *É Tempo de Integração*. Revista HSM Management, São Paulo: HSM do Brasil, 2000 – n^o 21 – pág. 56 a 62 – jul-ago 2000.

MARKS, Will. *Marketing de Rede – O Guia Definitivo de MLM – Multi-Level Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

MATHIAS, Alexandre. *Como Vender Serviços com Lucro*. Encarte HSMManagement Update, São Paulo: HSM do Brasil, 2004 – nr. 13 – pág. 6 a 7 – jul-ago 2004.

NAGLE, Thomas T. *Nunca se Negocia Preço*. Revista HSM Management, São Paulo: HSM do Brasil, 2002 – nr. 33 – pág. 66 a 71 – jul-ago 2002.

PAES, Francisco J. Coutinho. *Estratégias de Marketing de Rede Adotadas pelos Empresários / Distribuidores do Município de Goiânia*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Dissertação de Pós-Graduação.

POE, Richard. *Tudo Sobre Network Marketing*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

RIBEIRO, João. *Venda Porta a Porta – Uma Profissão de Sucesso*. São Paulo: Madras, 2001.

SILVA, Chrystiane. *Prêmio Contra a Miséria*. Revista Veja, São Paulo – SP – edição 1978 – ano 39 – nº 41 – pág. 114 e 115 – out. 2006.

SLACK, Nigel., CHAMBERS, Stuart., e JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T. e ROOS, Daniel. *A Máquina que Mudou o Mundo*. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOMACK, James P. e JONES, Daniel T. *A Mentalidade Enxuta nas Empresas*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZIGLAR, Zig, e HAYES, John P. *Marketing de Rede de Distribuição para Dummies*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, Robert K. *Case Study Research – Design and Methods*. 2ª ed. Sage Publications, Inc., 1994.

APÊNDICE A – Guia de Legislação no Brasil



- I. Estatuto do Vendedor Diretor
- II. Encargos Previdenciários e Tributários
- III. Lei de Proteção ao Consumidor
- IV. Leis Anti-piramidais
- V. Marketing Multinível
- VI. Leis sobre Crédito ao Consumidor
- VII. Leis de Licenciamento

I. ESTATUTO DO VENDEDOR DIRETO

1. Venda Direta

A venda direta deve ser entendida como aquela em que produtos e serviços são apresentados diretamente ao consumidor, por intermédio de explicações pessoais e demonstrações.

2. 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 ou distribuidor independente, representante empregado ou por conta própria, franqueado ou similar.

O vendedor direto no Brasil em geral é um revendedor autônomo e independente, que adquire produtos das empresas de vendas diretas e os revende aos seus clientes, com uma margem de lucro. Portanto, os revendedores possuem natureza jurídica de comerciantes.

Em conformidade com o Código Comercial Brasileiro (Lei n ° 556, de 01.01.1850), podem ser comerciantes no País todas as pessoas que se achem na livre administração de suas pessoas e de seus bens e que não estejam expressamente proibidas pela Lei.

A partir da promulgação da Lei n ° 6.586, de 06.11.1978, a venda direta pelo ambulante passou a ser disciplinada isoladamente, ficando confirmado o enquadramento do vendedor como comerciante ambulante.

A mencionada lei dispõe que "Considera-se comerciante ambulante aquele que, pessoalmente, por conta própria e a seus riscos, exerce pequena atividade comercial em via pública, ou de porta em porta" (art. 1o).

Ficou ressalvado no artigo 2º dessa Lei que não serão considerados comerciantes ambulantes, aqueles que exercem atividades em condições que caracterizem a existência de relação de emprego com o fornecedor dos produtos.

O comerciante ambulante, conforme dispõe o Decreto Lei número 486, de 03.03.1969, está desobrigado de seguir ordem uniforme de escrituração, utilizando os livros e papéis adequados, desde que estejam inseridos numa das seguintes hipóteses:

- natureza artesiana da atividade;
- predominância do trabalho próprio ou de familiares, ainda que organizada a atividade;
- capital efetivamente empregado;
- condições peculiares da atividade, que revelem a exigüidade do comércio existente.

O comerciante ambulante está obrigado a se inscrever na Previdência Social, na categoria de autônomo contribuinte obrigatório, de acordo com a Lei n ° 6.586, de 06.11.1978.

Não são abrangidas pela Lei n ° 6.586/78 outras atividades que, apesar de exercidas em vias ou logradouros públicos sejam objeto de legislação específica.

3. Sistemas de Vendas

Quanto às formas de comercialização existentes, existem três formas de a revendedora se relacionar com o consumidor final:

1. **“Door to door” ou porta-a-porta:** a revendedora vai até a residência ou local de trabalho do consumidor e através de folhetos demonstra e vende os produtos. Algumas revendedoras mais empreendedoras têm os produtos de maior procura para pronta entrega
2. **Catálogo:** a revendedora deixa o catálogo ou folheto na residência do consumidor e depois passa para retirar o pedido (sistemática pouco utilizada no Brasil)
3. **“Party plan”:** a revendedora, através de uma consumidora denominada anfitriã, promove um chá na casa da anfitriã para diversas senhoras e lá demonstra e revende os produtos (sistemática adotada por poucas empresas).

Sistemas de Compensação

Quanto à forma de compensação, existem duas práticas:

- a. **Mononível:** a margem de lucro do produto revendido. Nesta sistemática a revendedora compra o produto e o revende com uma margem de lucro média de 30% (mark up). Nesse sistema não há qualquer pagamento feito pelas empresas aos revendedores. Esta forma de compensação também é denominada “desconto”.
- b. **Multinível:** a remuneração é paga pela empresa de venda direta ao revendedor que indicar outros revendedores. Neste caso, o revendedor exerce duas relações absolutamente distintas: a primeira de compra e venda (mononível) e a segunda de prestação de serviços de agenciamento em que recebe um bônus (multinível). Relação de Emprego, o artigo 3o. da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto lei número 5.452, de 01.05.1943) estabelece os requisitos necessários para caracterizar a relação de emprego. O vendedor direto não possui relação de emprego com as empresas de vendas diretas.

4. Relação de Emprego

O artigo 3o. da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto lei número 5.452, de 01.05.1943) estabelece os requisitos necessários para caracterizar a relação de emprego. O vendedor direto não possui relação de emprego com as empresas de vendas diretas.

II. ENCARGOS PREVIDENCIÁRIO E TRIBUTÁRIO

O comerciante ambulante é considerado contribuinte obrigatório para fins previdenciários, nos termos da Lei n ° 8.212, de 24.07.1991 e Decreto número 2.173 de 05.03.1997 e suas alterações posteriores, sendo obrigado a recolher contribuições para o Instituto Nacional de Seguridade Social calculadas com aplicação de alíquotas de 20%.

A inscrição do comerciante ambulante e o recolhimento das contribuições conferem os benefícios da legislação previdenciária (aposentadoria, pensão aos beneficiários, auxílio-doença, salário-maternidade e outros).

O comerciante ambulante, além da contribuição previdenciária, está sujeito aos seguintes tributos:

Tributo Federal - Imposto de Renda incidente sobre o lucro auferido (IRPF)
Imposto de Renda da Pessoa Física: é recomendável que a revendedora escreva o livro caixa, para que se possa apurar a efetiva lucratividade, nos termos do Regulamento do Imposto de Renda.

Tributo Estadual – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicações (ICMS)

ICMS - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicações.

Como a própria denominação indica, este imposto incide sobre as operações relativas à circulação de mercadorias e sobre a prestação de algumas espécies de serviços (telecomunicações e energia elétrica).

O fato gerador do ICMS ocorre, basicamente, na saída das mercadorias do estabelecimento do remetente, e o imposto é calculado sobre o valor das mercadorias remetidas.

Segundo o Artigo 155 da Constituição Federal Brasileira, compete aos Estados e ao Distrito Federal instituir o ICMS e legislar sobre as formalidades necessárias ao controle da arrecadação e administração desse imposto.

A fim de facilitar esse controle, os contribuintes devem ser inscritos na Secretaria da Fazenda de seu respectivo Estado, emitir notas fiscais, onde é lançado o ICMS, escriturar livros fiscais e no final de cada período, geralmente em bases mensais, recolher o imposto apurado, aos cofres do Estado.

Para as empresas não há dificuldades para o cumprimento dessas formalidades, entretanto, Para os revendedores há muita dificuldade para o cumprimento das formalidades, em virtude de seu pouco conhecimento das leis tributárias e do custo financeiro que teriam que suportar.

Por esse fato, existe no Brasil um instituto tributário chamado de "substituição tributária", através da qual o industrial ou comerciante atacadista fica obrigado a recolher o ICMS devido nas operações subseqüentes, em relação às mercadorias revendidas pelos revendedores.

A substituição tributária na venda direta encontra-se atualmente regulamentada pelo Convênio ICMS n ° 45, de 23.07.1999, do CONFAZ – Conselho Fazendário (órgão firmado pelo Ministro da Fazenda e os Secretários da Fazenda dos Estados e do Distrito Federal). O Convênio ICMS 75/94 foi revogado pelo Convênio ICMS 45/99. Visite o site www.confaz.gov.br

Em razão de tal regulamentação, as empresas celebram com as Secretarias da Fazenda dos Estados um Termo de Acordo ou Regimes Especiais (uma espécie de contrato), onde são estabelecidas as formalidades a serem cumpridas pelas partes para o cálculo e recolhimento do ICMS devido pelas revendedoras domiciliares.

As empresas se obrigam a escriturar os livros fiscais relativos às operações das revendedoras domiciliares, recolherem o imposto devido e cumprir outras formalidades em nome das revendedoras domiciliares.

Estas, por sua vez, recebem um número de inscrição coletivo, que abrange a todas, ficando desobrigadas, pessoalmente, do cumprimento de qualquer formalidade, inclusive emissão de notas fiscais.

Desta forma, as empresas assumem a total responsabilidade pelo recolhimento do ICMS devido pela atividade comercial das revendedoras domiciliares, podendo, inclusive, ser processadas administrativa e judicialmente, caso não cumpram as obrigações assumidas.

III. LEI DE PROTEÇÃO AO CONSUMIDOR

O Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078 de 11.09.1990) define os direitos do consumidor: trata da qualidade dos produtos e serviços, da prevenção e da reparação dos danos; dispõe sobre práticas comerciais prejudiciais ao consumidor e demais relações de consumo, incluindo fabricantes, comerciantes, governo e demais pessoas físicas/jurídicas envolvidas na cadeia de consumo.

Essa lei não específica para o mercado atendido pelas empresas de vendas diretas. Alguns artigos dessa lei, no entanto, têm como objetivo a defesa do consumidor atendido pelo sistema de vendas diretas. Exemplo: o prazo de arrependimento (artigo 49), determina que o consumidor tem 7 dias para desistir da compra do produto ou serviço, sendo que a empresa obriga-se a aceitar a devolução do produto ou obriga-se a devolver o respectivo valor devidamente corrigido pela inflação.

IV. LEIS ANTI-PIRAMIDAIS

A Constituição Federal assegura o livre exercício de qualquer atividade econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa.

O Código Penal (Decreto Lei nº 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.

V. LEIS REFERENTES AO MARKETING MULTILEVEL

Empresas de distribuição multinível são aquelas que comercializam produtos por intermédio de comerciantes ou distribuidores que, por sua vez, patrocinam outros, recebendo pagamentos baseados sobre as vendas realizadas pelos patrocinados.

As leis brasileiras não proíbem tal sistema de distribuição, sujeitando-se quem dele se utiliza às normas legais a que estão sujeitas as empresas em geral.

Os pagamentos correspondentes às vendas feitas pelos patrocinados estão sujeitos ao recolhimento do imposto de renda na fonte, bem como, no caso de pessoa física, à contribuição para o Instituto Nacional de Seguridade Social.

VI. LEIS SOBRE CRÉDITO AO CONSUMIDOR

Inexistem leis específicas regulamentando a concessão de crédito ao consumidor adquirente de produtos por venda direta.

Aliás, tendo em vista que a quase totalidade das vendas diretas é feita por intermédio de comerciantes ambulantes, não há praticamente concessões de crédito a consumidores.

Alguns poucos créditos, baseados na confiança, são concedidos sem maiores formalidades, limitando-se, contudo, à concessão de prazo para pagamento, sem acréscimo de juros.

VII. LEIS DE LICENCIAMENTO

À exceção da Lei n.º 6.586/78, do Código de Defesa do Consumidor e do Convênio ICMS 45/99, não existe uma legislação específica acerca da venda direta em âmbito federal, estadual ou municipal, a exemplo do que ocorre em outros países do mundo. Conforme artigo 170 da Constituição Federal Brasileira, a ordem econômica é fundada nos princípios da livre iniciativa e livre concorrência. Assim, o sistema de vendas diretas não é proibido no Brasil.