

MARKETING DE REDE: ESTRUTURAÇÃO E O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NESTA ESTRATÉGIA

Bruna Copiano

Graduando em Administração pelo Centro Universitário FECAP

E-mail: brucopi3@hotmail.com

Henrique Duarte Macari

Graduanda em Administração pelo Centro Universitário FECAP

E-mail: henriquemacari@gmail.com

Hugo Lourenço da Silva

Graduando em Administração pelo Centro Universitário FECAP

E-mail: h.lourenco.s@hotmail.com

Juliana Bruno

Graduanda em Administração pelo Centro Universitário FECAP

E-mail: juliana.bruno@uol.com.br

Marielle Faria Pereira

Graduanda em Administração pelo Centro Universitário FECAP

E-mail: marielle_fp@hotmail.com

RESUMO

O ambiente empresarial tem se tornado cada vez mais competitivo, percebendo-se que as empresas têm alterado sua forma de estruturação baseada em hierarquias e decisões centralizadas para uma estrutura mais flexível, semelhante a networks (redes). O marketing de rede tem sido uma das estratégias utilizadas pelas empresas de vendas diretas, através de distribuidores independentes, sem a necessidade de intermediários, consistindo em oferecer produtos diretamente aos consumidores. O objetivo do artigo versa sobre verificar o funcionamento da estruturação de empresas de marketing de rede e o papel da motivação no sucesso dessa estratégia. A metodologia adotada foi de cunho qualitativo exploratório, utilizando-se do método de estudo de casos. Analisou-se os dados coletados

através de análise de conteúdo. A triangulação, e consequentemente validação dos dados da pesquisa se deu pela utilização de quatro métodos distintos de coleta de dados: entrevista com distribuidores de empresas previamente selecionados através da amostra por conveniência e julgamento, entrevista com acadêmico especialista, coleta de dados secundários em sites e artigos e em anúncios de ofertas de empregos. Identificou-se que a estrutura e os fatores motivacionais propostos pelas empresas de marketing de rede através de ofertas de vagas de emprego são similares às características valorizadas e ressaltadas pelos distribuidores e apontadas pela doutoranda entrevistada. A estruturação dessas organizações não se caracteriza por níveis hierárquicos, mas por planos de carreira. Motivação foi considerado o fator necessário e principal para a permanência dos distribuidores na organização. Espera-se que com este artigo as empresas de marketing de rede possam compreender melhor sua estrutura e, consequentemente melhor adequá-la, visando o crescimento e lucratividade. O estudo busca também elucidar os motivos que mantêm os agentes nessas estruturas para que as pessoas que ocupam os maiores níveis no marketing multinível (MMN) possam cada vez mais retê-los e atrair novos distribuidores.

Palavras-chave: Marketing de rede. Marketing multinível. Estrutura organizacional. Motivação.

ABSTRACT

The business environment is becoming more competitive nowadays. It's noticeable that the companies are changing their structure based on hierarchy and centralized decisions into a more flexible structure, similar to networks. Multilevel marketing is being used as a strategy by direct selling companies without the need of intermediates, offering products directly to the consumers. The aim of this article is to verify how direct selling companies are structured and how motivation influences in their success. The chosen methodology was of qualitative exploratory nature, using case study method. The collected data was analyzed through content analysis. The triangulation and consequent survey data validation was a result of four different research methods: previously chosen companies distributors interviews, academic interview, secondary data collecting on websites, articles and job advertisement. It was identified that the structure and motivational factors proposed by networking marketing companies through job advertisement are similar to the valued characteristics and emphasized by distributors and pointed by the academic interviewees. These companies structure is not based on hierarchical levels but on career plans. Motivation was considered the main necessary factor for distributors to stay in this kind of company. It is expected that this article can help multilevel companies to get a better understanding about their structure and consequently make it better, aiming growth and profitability. This study also tries to explain the reason why distributors remain in this kind of company and help network companies managers to keep them and attract new ones.

Keywords: Network marketing. Multilevel marketing. Organizational structure. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial tem se tornado mais competitivo, percebendo-se que as empresas tem alterado a forma de estruturação baseada em hierarquias e decisões centralizadas para uma estrutura mais flexível, semelhante a networks (redes), empresas ou grupos geridos pelos mecanismos de mercado, e não por cadeia de comando (MILES; SNOW, 1992). Esse ambiente é caracterizado por consumidores que preferem empresas que entreguem valores através dos produtos, a fim de adquirir valor em troca (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A tendência para a formação de redes aumentou em 1980, quando as rápidas mudanças tecnológicas e a competição internacional trouxeram a necessidade das empresas reverem como estavam organizadas e se reestruturarem, iniciando um processo de marketing voltado para o relacionamento com o cliente, criando um vínculo de longo prazo, ao invés de apenas realizar uma venda rápida, ou seja, o marketing de transações (MILES; SNOW, 1992). De acordo com Kotler e Armstrong (2007), as empresas enfrentam uma concorrência jamais vista, sendo que podem ter desempenho melhor que o da concorrência, se forem capazes de passar de uma orientação de vendas (sem criação de relacionamento de longo prazo e lucrativo com o cliente, apenas transação de venda) para uma orientação de marketing (conhecer necessidades e desejos dos clientes, a fim de entregar-lhes os produtos certos para satisfazê-los). Como consequência, o marketing de rede começou a ser desenvolvido, criando diferencial competitivo, que segundo Bateman e Snell (1998) e Day, Reibstein e Gunther (1999), trata-se da entrega de valor para o cliente de forma superior aos concorrentes, sob a percepção do mercado alvo.

Segundo Marks (1995), o marketing de rede, também conhecido como marketing multinível (MMN), é um sistema de distribuição no qual bens e serviços são movimentados entre fabricante e consumidor sem a necessidade de um intermediário, sendo esse processo realizado por agentes independentes.

As empresas de marketing de rede surgiram após a Segunda Guerra Mundial nos EUA. Inicialmente eram denominadas como Network Direct Selling Organizations (DSOs). Para realização das vendas, utilizava-se as relações sociais dos vendedores. E a estrutura de downlines (pessoas que estão entrando no negócio), surgiu em 1941, quando se estabeleceu que os revendedores ganhariam royalties (bônus) sobre o que seu grupo comercializasse (MARKS, 1995). Em 1950, as DSOs passaram a ter mais características da forma que se apresentam hoje, tais como as linhas de patrocínio e hierarquias (BIGGART apud PEDROSO NETO, 2010).

Essa estrutura permite aos clientes tornarem-se distribuidores dos produtos e desenvolverem níveis abaixo deles, podendo todos participar dos lucros. É uma forma de vender produtos e serviços não expostos em lojas (KISHEL; KISHEL, 1994).

Os vendedores são sempre motivados dentro da estrutura, obtendo relatos sobre o sucesso de outros, participando de treinamentos com profissionais especializados, recebendo materiais que auxiliam em sua formação e divulgação para os clientes ou futuros downlines, além da possibilidade de grandes ganhos através das vendas ou dos bônus por novos ingressantes, um dos pontos mais abordados pelos divulgadores (COSTA, 2001).

Segundo Covey (2012), com a evolução do MMN, esse sistema tornou-se uma forma de empreender, gerando independência. Sendo assim, o MMN remete ao perfil de diversos jovens brasileiros, que, segundo Suedekum e Miller (2011), 65,1% dos estudantes universitários pensam em abrir a própria empresa no futuro, sendo que 7,6% deles já têm o próprio negócio; 35,9% gastam tempo aprendendo a abrir uma empresa; 21,6% estão economizando dinheiro para tornar o sonho realidade. Logo, essa estrutura torna-se atraente, pois possibilita ter o próprio negócio, como primeira ou segunda fonte de renda.

Pelo fato de ser uma estrutura nova e pouco estudada, é fácil confundir marketing multinível com um esquema em pirâmide (MARKS, 1995), mas durante a pesquisa será possível compreender a diferença, ressaltando que pirâmides são estruturas ilegais, configurando crime contra a economia popular, segundo a lei n. 1.521 da Casa Civil (BRASIL, 1951). Baseando-se nessas preposições, é necessário verificar como se dá a estruturação de empresas de marketing de rede e qual o papel da motivação nessa estratégia. O objetivo desse trabalho será verificar os fatores que levam as pessoas a entrar nesse tipo de negócio, muitas vezes até abandonando sua atual fonte de renda, para se dedicarem ao marketing multinível, detectando os principais fatores que motivam os funcionários nessa estrutura, analisando se há relação com o treinamento oferecido e identificando quais os níveis hierárquicos presentes na estrutura de marketing de rede.

Durante o levantamento bibliográfico, pesquisas de artigos acadêmicos e livros sobre MMN, nota-se que os estudos para entender como funciona a dinâmica dessa estrutura são pouco explorados, principalmente no Brasil, ou se tornaram obsoletos. Costa (2001) discorreu sobre a influência do sistema de marketing de rede no mercado atual, autores como Marks (1995) e Aragão (2009) estudaram a definição de MMN, enquanto que Tavares (2011) buscou entender a motivação das funcionárias da Mary Kay em relação ao plano de recompensas e, por fim, Kishel e Kishel (1994), que estudaram a estrutura desse sistema, o fizeram há 19 anos. As bibliografias apresentadas exploram de maneira simplista a forma que as empresas de marketing de rede se comportam e como se

desenvolvem, além de não abordarem o que motiva o distribuidor, fator principal que mantém a estrutura em funcionamento.

Esse trabalho objetiva determinar os fatores, técnicos e motivacionais, para que o modelo obtenha sucesso, tamanha a importância que apresenta para economia, visto que esse tipo de venda cresceu 121% de 1999 a 2004, movimentando um montante de 10,4 bilhões de dólares no Brasil, segundo a World Federations of Direct Selling Associations (WFDSA, [20??]).

Com o desenvolvimento desse trabalho, as empresas de MMN poderão entender melhor como a sua estrutura se apresenta e até mesmo melhor adequá-la, visando crescimento e lucratividade. O estudo busca também elucidar os motivos que mantêm os agentes nessas estruturas para que os ocupantes dos maiores níveis possam cada vez mais retê-los e atrair novos distribuidores, desenvolvendo essa antiga estrutura de mercado que tem se ampliado no Brasil desde 1990 (PEDROSO NETO, 2010).

O estudo é apresentado nesse artigo, após a introdução, através do referencial teórico (composto de teorias que remetem ao marketing de rede e a motivação), seguido da metodologia adotada, exposição e análise dos dados secundários e primários e das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING

De acordo com Pinho (2002), na década de 1930, com o aumento das indústrias e concorrência, os fabricantes foram obrigados a desenvolver estratégias de venda, a fim de recuperar os clientes perdidos, criando uma orientação para vendas, não focando somente na produção, visando prioritariamente o lucro, com o marketing servindo para facilitar a troca.

Ainda segundo o autor, as primeiras definições modernas de marketing surgiram por volta da década de 1960. E de acordo com estudiosos da Ohio State University, as primeiras eram definidas como o processo no qual a sociedade está inserida como estrutura de bens e serviços abarcada e satisfeita pela promoção, compreensão, troca e distribuição física de produtos. Mais tarde, com a ideia mais clara que o marketing é voltado para o cliente, vieram outras definições como: processo de variadas atividades que inicia com bens e serviços desde quem produzindo em direção até ao cliente final (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Desde seu surgimento, o marketing vem sofrendo várias alterações em sua definição, atualmente a sua preocupação está voltada para satisfazer os desejos do consumidor, podendo ser

tanto tangíveis como intangíveis (COBRA, 2003). Hoje o conceito de marketing é fundamentado pelos pilares de ganho, mercado-alvo, marketing integrado e necessidades (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.2 ORIGEM DO MARKETING DE REDE

A origem do marketing de rede ou multilevel marketing surgiu quando o Dr. Carl Rehnberg, nos Estados Unidos, criou uma variante das vendas diretas, através de sua empresa, Nutrilite, que não usava intermediários e remunerava os vendedores em diversos níveis, e não apenas sobre os diretos, como acontecia com as vendas diretas simples. O sistema de rede possui relatos anteriores aos do Dr. Carl Rehnberg, pois a bíblia relata que Moisés, criou uma rede de relacionamento de até 1000 pessoas, sendo que os 10 melhores compunham a primeira linha de líderes (que são as pessoas ligadas ao patrocinador) (ARAGÃO, 2009).

A expansão do marketing de rede ocorreu após a Segunda Guerra Mundial nos EUA. As organizações começaram a utilizar as relações sociais dos vendedores para realizarem as vendas. Essa estratégia era chamada de Network Direct Selling Organizations (DSOs), redes de organizações de vendas diretas (BIGGART, 1989, apud. PEDROSO NETO, 2010).

No início dos anos 60 o Marketing Multinível (MMN) sofreu uma série de acusações, afirmando que era um esquema de pirâmide disfarçado, no qual o primeiro a entrar na rede é o que mais ganha, pois a remuneração se dá exclusivamente por hierarquia, ou seja, independe do esforço realizado. Também não há pagamento de impostos e não existe atividade comercial legítima, entre outras irregularidades (COSTA, 2001), mas após quase duas décadas a Suprema Corte Americana decidiu que o MMN é uma forma legal de comercialização, o que contribuiu para a abertura de várias organizações nesse setor (ARAGÃO, 2009).

A característica inicial que diferenciou a venda direta do MMN foi a forma como os vendedores eram remunerados (GRACIOSO; NAJJAR, 1997). E segundo Pedroso Neto (2010), há um ganho percentual por parte dos vendedores sobre o consumo próprio e dos membros de sua rede, downlines (os níveis abaixo).

Segundo Kishel e Kishel (1994), as networks também tiveram sua origem influenciada pelos clubes de interesses comuns, ordens secretas ligadas a crenças divinas e associações informais, e sempre existiram, porém não como são conhecidas hoje, apenas como agrupamento de pessoas semelhantes, altamente direcionadas por um propósito único, autoconfiantes, independentes e autodeterminadas, que, segundo Pedroso Neto (2010), é auferir alto rendimento financeiro.

A base do MMN é constituída por dois pilares: marketing de relacionamento direto, entendido como estímulo das vendas no varejo, sem a pretensão de lucro, apenas pra estabelecer

contato com os clientes atuais e potenciais, e marketing de pedido direto que, ao contrário do primeiro, depende das compras efetuadas e visa o lucro (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O MMN só obteve força no Brasil, segundo Dorf (2003), com a chegada, em 1991, da americana Amway. Em 2011, esse mercado perfaz R\$ 27,2 bilhões em volume de vendas no Brasil, apresentando um crescimento de 5,4% em relação ao ano de 2010 (ABEVD, 2012), enquanto que o PIB brasileiro cresceu apenas metade, 2,7% (IBGE, 2012).

2.3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS TRADICIONAIS

As estruturas organizacionais tradicionais são definidas como modelos utilizados pelas empresas com o propósito de se organizarem, tendo como características principais a distribuição da autoridade e das atividades, da alta administração até o menor nível, onde se decide e estabelece um padrão para coordenar as ações internas, com um sistema de comunicação que auxilia o desenvolvimento das atividades necessárias para atingir o objetivo comum da organização, unindo todos os departamentos, sendo que qualquer alteração em uma das partes resultará na modificação das demais (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

Dentro desse modelo organizacional existem também as áreas de apoio e assessorias (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002). Essas áreas não estão diretamente ligadas ao produto, são apenas áreas de apoio ou serviço, cooperando de forma indireta para a produção dele (BELTRAME, 2005). Portanto, a estrutura organizacional tradicional é exemplificada em especialização elevada, formas tradicionais de departamentalização, alto nível de formalização, comunicação vertical e unidade de comando (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002; VIVANCOS; CARDOSO, 2001).

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), a estrutura organizacional tradicional apenas consegue lidar com situações já conhecidas e cotidianas, por isso fracassou. Diante disso, surgiram novas estruturas visando administrar as situações especiais e desconhecidas, por exemplo, estruturas inovativas, que através da inovação, apresentam rápidas respostas para as constantes mudanças do ambiente organizacional, e matriciais, onde os recursos são alocados de acordo com os projetos. E segundo Aragão (2009), surgiu também o marketing de rede, para atender as necessidades administrativas especial de venda direta, como a Nutrilite (USA), que não usava intermediários e remunerava os vendedores em diversos níveis.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MARKETING DE REDE

Naisbitt (1984) diz que, durante séculos, a sociedade foi organizada e administrada com base na estrutura de pirâmide. Como exemplo disso, há a organização do Exército Romano, da Igreja Católica (mais antigos), IBM e General Motors (mais recentes). Marks (1995), diz que a forma como se dá a hierarquização numa estrutura de pirâmide depende do desempenho de cada um, sendo comum a limitação da renda dos subordinados a um número inferior à dos superiores. Já em relação a uma empresa de marketing de rede, embora pareça uma pirâmide, tanto os superiores quanto os subordinados são recompensados por atrair pessoas, construindo assim sua própria distribuição em multiníveis.

Segundo Miles e Snow (1992), a evolução do modelo de rede se deu por meio de 3 tipos de organização. (1) Funcional: tem objetivos específicos, como produção de uma linha restrita de produtos e serviços em um grande volume e a um custo baixo. A finalidade das empresas do final do século XIX e XX era criar novos canais de venda no varejo e no atacado, de forma a garantir que seus itens possam ser vendidos e distribuídos eficientemente. (2) Divisionalizada: visa trabalhar em mercados que se diferenciam, principalmente, pelo preço. Como exemplo, temos Chevrolet, Pontiac e Cadillac, que são operadas como empresas autônomas, que produzem e colocam seus produtos no mercado para os clientes-alvo, enquanto a corporação administrativa serve para administrar e investir na expansão dessas empresas. (3) Matriz: utilizando-se de elementos tanto da forma funcional como da divisionalizada, esta estrutura faz uso de duas ou mais produções, tanto para mercados estáveis quanto para aqueles em mutação, permitindo, dessa forma, que a empresa tenha a capacidade de buscar novas oportunidades de mercado e se expandir.

Em 1980, quando a competição internacional e a mudança tecnológica obrigavam que as empresas americanas repensassem a forma como estavam estruturadas, voltadas para uma tendência de desagregação e livre ligação, surge, oficialmente, a forma de rede. No lugar das unidades externas serem coordenadas através de resultados de planos, programas e transferência de valores, opta-se por contratos e outros acordos de troca, para ligação com componentes externos em vários outros tipos de estrutura de rede (MILES; SNOW, 1992).

Presente nas empresas de marketing de rede, a estrutura horizontal é baseada na interdependência, flexibilidade e por ser altamente adaptável. A estrutura busca aproveitar as características díspares entre as pessoas como fator agregador que a torna mais robusta e completa. É fundamentada na inter-relação, tornando seu funcionamento mais equilibrado e coordenado (OLIVARES, 2002).

Hawkins (1995) diz que a maioria dos distribuidores em uma estrutura de marketing de rede trabalha em sua própria residência, eliminando a necessidade de manter lojas e escritórios dispendiosos, pois os produtos são comprados diretamente do fabricante e repassados ao cliente. Sendo assim, não é necessário que haja intermediários e nem atacadistas que fiquem com parte do lucro. Para os fabricantes, a vantagem desse tipo de estrutura pode estar no fato de que a venda fica sob responsabilidade dos próprios participantes (distribuidores), que se sentem motivados devido ao lucro que podem receber. Para os distribuidores, além do investimento e risco serem pequenos, pode-se optar por trabalhar em tempo parcial e há um grande potencial de lucro. O distribuidor também pode atuar em outros países que a empresa tenha o negócio, ganha com base no seu próprio empenho e nos distribuidores que estão abaixo dele, e não precisa estocar os produtos, pois os clientes podem comprar diretamente da empresa, utilizando o código do distribuidor.

2.5 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING DE REDE

As empresas de marketing de rede, por possuírem uma série de peculiaridades em relação a sua estrutura, diferenciam-se também pela estratégia de marketing (COSTA, 2001). E também ao remunerar não somente pelas vendas individuais, mas também, pelo chamado patrocínio, caracterizado pela inclusão de novos distribuidores abaixo do vendedor, que ao realizarem vendas gerarão lucro para aqueles que estiverem acima na estrutura, que é outro ponto em que o marketing multinível diverge das tradicionais empresas de vendas diretas por ser de caráter piramidal, onde cada rede tem início em um indivíduo que alocará os seus convidados abaixo de si e esses, por sua vez, farão o mesmo com outras pessoas, formando uma pirâmide (MARKS, 1995).

A comunicação de empresas de MMN fundamenta-se quase que estritamente no boca-a-boca, tanto a divulgação dos produtos, quanto a oportunidade de negócio (integrar uma equipe), é realizada a partir do contato pessoal (MARKS, 1995), o que reduz os custos de divulgação, porém pode dificultar a comprovação da qualidade dos produtos (COSTA, 2001). Esse contato mais próximo, facilita a aquisição de itens que possivelmente não são comercializados em algumas regiões e estreita as relações vendedor-cliente, aproximando o marketing de rede do marketing de relacionamento, pois há uma preocupação em ambos de firmar um laço com os consumidores, buscando fidelizá-los (CHURCHILL; PETER, 2000).

As organizações de MMN desenvolvem seu negócio em duas frentes: a venda de produtos e a oportunidade de negócio (COSTA, 2001). De acordo com Moore (1998), a empresa deve buscar atender de forma igualitária às duas ofertas, pois o foco em apenas uma das partes pode acarretar no

não desenvolvimento do negócio, quando se fala do produto, ou pode reduzir o período de sucesso da empresa, no caso da oportunidade de negócio.

A união de fatores como a ausência de pontos físicos para venda, a não utilização de atacadistas intermediários, foco na divulgação boca-a-boca, por exemplo, contribuem para que as empresas possam obter maiores margens de lucro e tornar o negócio cada vez mais rentável, devido ao sistema de remuneração utilizado (COSTA, 2001).

Outra característica muito disseminada é a do planejamento de carreira que vem, segundo Fernandes (2012), no cenário mundial atual, se tornando cada vez mais essencial na retenção de pessoas, pelo interesse mútuo entre empresa e funcionário em que não haja rotatividade. Além disso, a autora destaca que atualmente, as pessoas não trabalham somente interessadas no salário, mas também nas oportunidades de ascensão profissional, algo amplamente incentivado nas empresas de MMN.

O recrutamento, processo que abrange desde a percepção da necessidade de contratar mais pessoas até a divulgação do processo seletivo, sendo responsável pela indicação do perfil profissional adequado à vaga; e a seleção de candidatos, que engloba atividades que partem da enumeração das atribuições até a efetiva incorporação do funcionário (CARVALHO; SERAFIM, 1998), são processos formais de recursos humanos que não são estritamente utilizados nas empresas de marketing de rede, onde os principais meios de incorporação de novas pessoas são os convites e anúncios de ofertas de vagas (COSTA, 2001).

2.6 TEORIA DA MOTIVAÇÃO E REDES DE RELACIONAMENTO

Segundo Robbins (2004), a motivação está relacionada à disposição para fazer algo, sendo condicionada pela capacidade dessa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo. No entanto, do ponto de vista de Quirino (2008), nunca uma pessoa pode motivar outra. O que pode acontecer é uma pessoa estimular a outra (SOUZA, 2009). A partir da década de 50, muitos estudiosos desenvolveram teorias motivacionais para tentar explicar como e por que pessoas se sentem motivadas (TAVARES, 2011).

Em 1969, Abraham Maslow criou a hierarquia das necessidades, dispostas em uma pirâmide de importância, sendo o topo constituído pelas necessidades secundárias (auto realização, sociais e estima), enquanto que na base da pirâmide estão as necessidades primárias (segurança e fisiológicas). Segundo esse modelo, o indivíduo só consegue satisfazer uma necessidade quando a anterior for atendida. As necessidades fisiológicas são aquelas inatas, como alimentação (comida e sede), sono, repouso, sexo e abrigo (contra frio ou calor). As de segurança são a busca pela proteção contra danos

físicos e emocionais, por exemplo, estabilidade financeira e religião. As sociais são aquelas vinculadas a vida social do indivíduo, como amizades, e sensação de pertencimento ao grupo. As de estima envolvem fatores internos, como respeito próprio, autonomia e realização e fatores externos, como reconhecimento social, status e prestígio. Somente quando todas essas necessidades forem satisfeitas pelo indivíduo é que ele poderá atingir a auto realização que está relacionada com a realização pessoal de cada indivíduo como autodesenvolvimento, conquista do próprio potencial (BUENO, 2002; CARVALHO; SERAFIM, 1998; ROBBINS, 2004).

Na teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, existem: (1) fatores higiênicos, relacionados a aspectos que os trabalhadores esperam que sejam satisfatórios no trabalho, como condições físicas do trabalho, relacionamento com os colegas, políticas da organização, qualidade na supervisão e remuneração. A existência desse fator não causa motivação, porém a ausência gera insatisfação; (2) fatores motivacionais, aqueles relacionados a oportunidades de promoção, crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. A existência desse fator gera motivação nos trabalhadores (BUENO, 2002; ROBBINS, 2004).

Segundo Graça (2000), a motivação para produção, em cada indivíduo é determinada por (1) “relação percebida entre satisfação dos objetivos e produtividade”; (2) “objetivos pessoais” (3) “percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade”.

Portanto, numa empresa com estrutura de marketing de rede é importante que os colaboradores sintam-se motivados para que estabeleçam uma rede de relacionamentos, seja buscando novos clientes, buscando novos participantes para fazer parte da sua rede ou motivando as pessoas já presentes no sistema de MMN, visto que o ganho não é somente pelas vendas de produtos, mas também pelo quanto a sua rede vende, ou seja, requer novas pessoas no negócio ou que as já existentes sempre ascendam às vendas (COSTA, 2001).

3 METODOLOGIA

Devido à falta de vastos estudos relacionados ao tema abordado, a pesquisa desenvolvida foi de cunho qualitativo exploratório, a fim de desenvolver uma análise que contribuísse para a compreensão do assunto. Esse tipo de pesquisa é utilizado quando o objetivo é de buscar informações e não testar ou confirmar uma hipótese (COLLIS; HUSSEY, 2005).

As técnicas de coleta de dados se deram por meio de dados primários e secundários. A entrevista com roteiro semiestruturado foi utilizada como método de coleta de dados primários (GODOY, 1995). As fontes foram distribuidores de empresas pré-selecionadas e um acadêmico

especialista no assunto. O método se deu por uma sessão de discussão entre um entrevistador e um entrevistado, selecionado por possuir algum conhecimento especializado sobre o assunto, marketing de rede. Yin (2006) define que as perguntas devem ser formuladas e aplicadas de uma maneira não tendenciosa e que atendam também às necessidades da linha de investigação. Portanto, anteriormente a entrevista, elaborou-se um roteiro de pesquisa, de forma a atender os objetivos do estudo, sendo que a pesquisa é de natureza empírica, em que se analisa a realidade através de uma pesquisa de campo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Os empresas e, conseqüentemente os entrevistados foram escolhidos por meio de seleção de amostra por julgamento, em que os elementos de uma amostra são selecionados para um fim específico (HAIR JUNIOR et al., 2005) e conveniência, em que os elementos são selecionados devido à proximidade com os integrantes desse estudo (OLIVEIRA, 2001): cinco distribuidores da empresa Mary Kay; quatro distribuidores da empresa Herbalife; e um especialista, doutorando em administração de empresas pela FEA-USP com experiência na área de administração, com ênfase em marketing.

Com devida autorização prévia, efetuou-se a gravação e posteriormente a transcrição das respostas obtidas, de modo a preservar a veracidade das informações. Após o documento ser finalizado, ele foi enviado ao respondente como garantia de cumprimento de uma pesquisa ética (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A coleta de dados secundários se deu por meio de dados no próprio site das empresas estudadas, a fim de identificar suas histórias, artigos acadêmicos e anúncios de ofertas de empregos disponíveis na internet. Tanto nos anúncios quanto nos artigos acadêmicos, procurou-se identificar os fatores estruturais e motivacionais, afim de relacioná-los com os fatores citados pelas fontes primárias (GODOY, 1995).

A triangulação da pesquisa, que consiste na utilização de três ou mais métodos a fim de garantir confiabilidade e validação aos dados (DENZIN; LINCOLN, 2000) se deu por meio da coleta, onde foram utilizados quatro métodos. Efetuou-se a triangulação através de dados primários, entrevistas com distribuidores das empresas de marketing de rede e entrevista com especialista, e dados secundários, artigos e anúncios de vagas de empregos, além de informações dispostas nos sites oficiais das empresas. Analisou-se os dados coletados através de análise de conteúdo e, em seguida, categorizou-se os dados primários e secundários citados (ZHANG; WILDEMUTH, 2009).

4 ANÁLISE DE DADOS

Nas seções a seguir serão apresentados os dados coletados através de levantamentos bibliográficos e entrevistas, dados secundários e primários, respectivamente, categorizados e divididos em dois grupos, motivação e estrutura, baseados no referencial teórico. As categorias foram enumeradas para organização dos resultados das análises dos dados:

O grupo motivação é composto pelas categorias (1) realização profissional e pessoal: esta categoria trata de aspectos relacionados às realizações obtidas pelos envolvidos na estrutura e que colaboram para sua motivação e manutenção na empresa; (2) remuneração: relaciona-se aos retornos em benefícios financeiros ou bens alcançados na empresa; (3) autonomia: oportunidade de gerir a própria forma que o trabalho será desenvolvido, podendo ser em casa ou escritórios e lojas, em um horário flexível ou fixo, entre outras características; (4) pertencimento ao grupo: esta categoria está relacionada à necessidade social do indivíduo que tem em pertencer ao grupo; (5) baixo risco e investimento: essa categoria está relacionada ao desprendimento financeiro para entrada no sistema de MMN e o baixo risco, devido à efetiva demanda dos produtos comercializados; (6) produtos exclusivos e diferenciados: trata-se dos diferenciais que os produtos apresentam, muitas vezes por serem produzidos no exterior, e a sua existência apenas dentro das organizações de MMN que o comercializa.

Enquanto que o grupo estrutura é composto pelas categorias (1) estrutura horizontal: esta categoria está relacionada à ideia de que em uma estrutura de rede não há subordinação e todos trabalham de maneira independente; (2) remuneração variável: está ligada as recompensas que os distribuidores recebem pela venda dos produtos e ampliação da rede, por meio de gratificações, prêmios e incentivos; (3) plano de carreira: está relacionado a progressão hierárquica do distribuidor dentro da organização com base na venda de produtos e ampliação da rede; (4) autonomia: assim como na categoria 3 de motivação, trata-se de gerir a própria forma que o trabalho será desenvolvido, podendo ser em casa ou escritórios e lojas, em um horário flexível ou fixo, entre outras características; (5) recrutamento e seleção: no sistema de MMN o processo seletivo é ausente, o recrutamento é feito por meio de convite por outros distribuidores e ofertas de vagas que enfatizam os benefícios desse tipo de negócio; (6) treinamento: está relacionado a ações da empresa para aprimoramento de sua equipe, tal como cursos, palestras e workshops.

4.1 DADOS SECUNDÁRIOS: HISTÓRIA DAS EMPRESAS E ANÚNCIOS DE OFERTAS DE VAGAS

Esta seção apresentará os dados obtidos através de pesquisas de anúncios de vagas para distribuidores do sistema de marketing multinível.

4.1.1 HISTÓRIA DAS EMPRESAS

Fundada em 1980, nos Estados Unidos da América, por Mark Hughes, com atuação no Brasil desde 1995, a Herbalife, de acordo com as informações dispostas pela própria empresa em seu site, é uma organização mundial de nutrição, que oferta produtos destinados à um estilo de vida saudável e cuidados pessoais. Sendo a 5º maior empresa de MMN do mundo em volumes de vendas em dólares em 2010 (EMMERT, 2012), a distribuição dos produtos é realizada por mais de 2 milhões de distribuidores independentes, presentes em cerca de 80 países. Ainda de acordo com informações contidas no próprio site da empresa, em 2012 foi apresentado um volume de vendas líquidas de US\$ 4,1 bilhões, sendo o Brasil o responsável pelo crescimento de 19,8% nas vendas líquidas em reais nesse mesmo ano.

A Mary Kay, fundada em 1963, em Dallas, Texas, por Mary Kay Ash, oferece distribuição de produtos de beleza (cuidados com a pele, maquiagem e fragrâncias, por exemplo) em diversos países, como Estados Unidos, Alemanha, Canadá, Brasil, entre outros, sendo considerada, em 2010, a 6º maior empresa de venda direta em volume de vendas no mundo (EMMERT, 2012), tendo sido fundada no Brasil em 1998. A empresa vem obtendo grandes sucessos, tendo atingido em 2005, mais de 2 bilhões de dólares em vendas globais, segundo informações divulgadas no site da própria empresa. Em 2009 essa marca chegou a 2,5 bilhões de dólares em vendas globais e a força de vendas independentes alcançou 2 milhões de consultoras em todo o mundo.

4.1.2 ANÚNCIOS DE VAGAS

Buscou-se anúncios na internet, em sites de divulgação de vagas de empregos, sobre oportunidades de trabalho em marketing de rede, com o objetivo de identificar os fatores motivacionais e a estrutura propagada pelas empresas para atrair novos colaboradores.

Foram selecionados dez anúncios de vagas, sendo que cinco referiam-se a empresa Herbalife e cinco referiam-se a Mary Kay. Em seguida, a partir das informações contidas nestes anúncios, procurou-se identificar os fatores utilizados por essas empresas para atrair novos distribuidores para suas estruturas, de acordo com as categorias pré-determinadas.

Dentre os anúncios selecionados notou-se que a ênfase da Mary Kay está nas categorias de motivação e as que se apresentaram com maior frequência foram as categorias: (1) realização profissional e pessoal, através dos termos “crescimento ilimitado” e a imagem de mulher retirando uma quantidade significativa de dinheiro de uma carteira; (3) autonomia, apresentada pela flexibilidade na carga horária de trabalho e possibilidade de conciliar o trabalho com outras

atividades. Seguidas da categoria 2, remuneração, através da afirmação do sistema de MMN trazer lucros ilimitados. Enquanto que a categoria menos enfatizada foi: (5) baixo risco e investimento, destacando-se no anúncio o valor para ingresso na estrutura. E as categorias menos utilizadas foram: (4) pertencimento ao grupo, destacada pela afirmação de que as consultoras terão “amizade e apoio de uma comunidade de mulheres de sucesso”; (6) produtos exclusivos e diferenciados, destacando-se que a empresa comercializa “produtos inovadores e de qualidade”.

Referente às categorias de estrutura, a Mary Kay não utilizou a categoria 1, estrutura horizontal, em nenhum dos seus anúncios. E as demais categorias foram utilizadas com a mesma frequência, estando presente em pelo menos em um dos anúncios, enfatizando as premiações (categoria 2), ressaltando o plano diretório (categoria 3), destacando a flexibilidade de horário, independência e possibilidade de conciliar o trabalho com outras atividades, (categoria 4), ofertando vagas em sites de anúncios de empregos (categoria 5) e informando a existência de treinamento e apoio (categoria 6).

Ao analisar os anúncios da Herbalife, sob a ótica do grupo motivação, categoria 1, realização profissional e pessoal, identificou-se a utilização em 3 anúncios, exemplificados pelos termos “oportunidade de crescimento ilimitado” e “oportunidade de reconhecimento”. Quanto à categoria 2, remuneração, o que mais destacou-se nos anúncios foram “negócio altamente lucrativo”, obtenção de independência financeira e “retorno imediato do investimento”. Em relação à autonomia, categoria 3, notou-se a presença em 3 anúncios, através dos termos “liberdade de trabalhar em casa” e “patrão de si mesmo”. A categoria 4, pertencimento ao grupo, esteve presente somente em um anúncio, por meio de imagem que demonstra pessoas se relacionando. As categorias 5 e 6, baixo risco e investimento e produtos exclusivos e diferenciados, respectivamente, não foram identificadas nos anúncios.

A luz do grupo estrutura, para análise dos anúncios da Herbalife, observou-se que as categorias 1 e 3, estrutura horizontal e plano de carreira, respectivamente, não estiverem presentes. A categoria 2, remuneração variável, foi enfatizada pela ideia de obtenção de renda de acordo com própria dedicação. A categoria 6, treinamento, foi constada pela afirmação de que há treinamento online ou a partir de casa, no qual será dado todo suporte e treinamento. A autonomia, categoria 4, foi ressaltada a pela flexibilidade de horário. Para o recrutamento e seleção (categoria 5), notou-se que os anúncios de vagas apontavam os motivos para se fazer parte da Herbalife.

Relacionando os anúncios de vagas das empresas, observa-se que a diferença está no uso e ênfase das categorias para atrair novos distribuidores. A Herbalife utiliza-se quase que com a mesma frequência a motivação e a estrutura da organização, diferentemente da Mary Kay, que enfatiza categorias motivacionais, mas ambas as empresas focam na categoria 1, realização profissional e

pessoal, categoria 3, autonomia, presentes em 7 dos 10 anúncios selecionados e categoria 2, remuneração, presente em 6 anúncios. Acredita-se que esse fato ocorre devido às necessidades destacadas na teoria da motivação, na qual podemos associar a categoria 1 ao topo da pirâmide, necessidade de autorrealização, categoria 3 a necessidade de estima e a categoria 2 a necessidade de segurança.

4.2 DADOS PRIMÁRIOS: ENTREVISTA COM DISTRIBUIDORES E ESPECIALISTA

As entrevistas realizadas com especialista em marketing e conhecimento na área de marketing de rede e vendas diretas e com os distribuidores serão apresentadas nessa seção.

4.2.1 ENTREVISTA COM DISTRIBUIDORES

Após entrevistas com pessoas envolvidas diretamente com o marketing multinível (distribuidores) das empresas utilizadas nesse estudo, obteve-se os dados necessários para compreensão da estrutura organizacional da Mary Kay e Herbalife, além dos fatores que contribuem para ingresso e permanência no sistema multinível dessas organizações.

O roteiro de pesquisa foi elaborado e aplicado com todos os respondentes, sem distinção entre as empresas. Todos os distribuidores entrevistados autorizaram a gravação e transcrição das entrevistas na íntegra, sem exceções.

Os entrevistados foram 5 participantes da empresa Mary Kay, residentes em São Paulo, com participação no sistema multinível entre 4 e 24 meses e 4 participantes da Herbalife, com participação no sistema entre 2 meses e 8 anos, também residentes na cidade de São Paulo.

Ao analisar as entrevistas com os distribuidores da Herbalife e Mary Kay, constatou-se que as categorias 2, 3 e 4, do grupo motivação, foram ressaltadas nas nove entrevistas realizadas. A categoria 2, remuneração, foi enfatizada através de um comparativo com a atividade profissional anterior ao MMN. “Se me dedicar 1/3 do que me dedicava no mercado financeiro, posso ganhar duas ou três vezes mais que o setor que atuava anteriormente” (entrevistado 1). Segundo o entrevistado 6, atualmente, a sua principal fonte de renda é o MMN, que traz grandes retornos financeiros. Percebeu-se a presença da categoria 3 em todas as entrevistas, ressaltada pela possibilidade de ter o negócio próprio, trabalhar o quanto desejar, administrar o próprio tempo e fazer os horários de acordo com o planejamento semanal. Quanto à categoria 4, mostrou-se de maneira unânime nas entrevistas, pois fato de todos terem amigos e bons relacionamentos na empresa contribuiu para a permanência na empresa. A categoria 1 foi identificada em 7 entrevistas, sendo apresentada a realização profissional e

pessoal como a possibilidade de poder ajudar a transformar a vida das pessoas por meio dos produtos que as empresas de MMN vendem. A categoria 5, baixo risco e investimento, foi identificada em 4 entrevistas, exemplificada pela afirmação: “Para o ingresso no sistema o investimento é baixo, sendo necessário apenas à compra de um kit de produtos para que possa realizar a divulgação” (entrevistado 4). “Os produtos da Mary Kay não são iguais aos do mercado, eles são únicos, personalizados para pessoas que se importam com a beleza e cuidados”, segundo o entrevistado 9, constatando-se a presença da categoria 6, produtos exclusivos e diferenciados, ressaltada também em outras 4 entrevistas.

Analisando o grupo de estrutura, as categorias 2, 3 e 6 foram identificadas nas nove entrevistas. A categoria 2, renda variável, se confirmou por meio da afirmação do entrevistado 1, “os ganhos são conforme o ritmo de trabalho e os ganhos são variáveis, depende muito do quanto se deseja ganhar”. Identificou-se o plano de carreira, categoria 3, na entrevista 9 pela afirmação de que “As pessoas que ingressam depois podem crescer mais do que as iniciadas, porque a carreira é independente”, o que é corroborado pelo entrevistado 1, ao dizer que “O sistema não se caracteriza por níveis hierárquicos, apenas por plano de carreira”. Os treinamentos são semanais, presencias e online, com a finalidade de conhecer os produtos e compartilhar novas formas de divulgação e abordagens, segundo os entrevistados 2 e 3, permitindo confirmar a presença da categoria 6. Em relação às categorias 4 e 5, autonomia e recrutamento e seleção, respectivamente, foram identificadas em 8 entrevistas. Para autonomia, segundo os entrevistados 4 e 5, um fator determinante é a liberdade na tomada de decisão, seguindo as políticas da empresa. Quanto ao recrutamento e seleção, notou-se a ausência de processos seletivos semelhantes a empresas tradicionais. A categoria 1, estrutura horizontal, mostrou-se em 6 entrevistas por meio de afirmações como “não há patrão, não há pressão para cumprir metas” (entrevistado 3).

4.2.2 ENTREVISTA COM ESPECIALISTA

Durante a entrevista com o doutorando, que solicitou que não fosse identificado, as categorias de motivação 1 e 6 não foram identificadas, devido o especialista julgar a realização profissional e pessoal e a exclusividade e diferencial dos produtos fatores que variam de indivíduo para indivíduo e de uma empresa para a outra, respectivamente. A categoria 3 do grupo de estrutura também não foi identificada, por se tratar de um fator que também variará de uma organização para outra, dificultando a generalização.

Dentre as categorias de motivação, se confirmaram, na entrevista com o doutorando, a categoria 2, presente através da afirmação de que há grandes expectativas de alta renda no sistema

MMN, variando de acordo com o tempo de trabalho dedicado por cada indivíduo, e a categoria 3, confirmada pela flexibilidade de horário, diferentemente das empresas tradicionais. Para o especialista, o baixo risco e investimento, categoria 5, contribuem para o ingresso das pessoas em organizações que se utilizam do sistema de rede, enquanto que o pertencimento ao grupo, explorado na categoria 4, é um dos principais fatores motivacionais de permanência no sistema.

Quando questionado sobre a estrutura de empresas de MMN, o entrevistado afirmou que essas organizações possuem estrutura horizontal, na qual os distribuidores, normalmente, são independentes, não sendo considerados funcionários e ressaltando que a estrutura hierárquica poderá variar de acordo com a política de cada organização, confirmando a categoria 1. A gestão da rede é realizada por cada participante, mas nas principais decisões deve haver o consentimento de toda a rede, caracterizando a autonomia da categoria 4.

A categoria 2, remuneração variável, é identificada no momento em que cada empresa apresenta um plano de remuneração diferente, nunca ligado somente ao recrutamento de pessoas; devendo estar atrelado, também, à venda dos produtos.

O recrutamento é tido como um fator relevante para a ampliação da rede de cada participante e a inexistência de um processo de seleção criterioso torna a entrada fácil, categoria 5. O especialista ressalta que é importante que toda empresa de MMN idônea incentive seus distribuidores a ampliarem sua rede em equilíbrio com a comercialização de produtos, pois o foco principal deve ser a venda e não recrutamento, o que caracterizaria um sistema de pirâmide. Sobre os treinamentos, categoria 6, julgou-os essenciais, devendo ser realizados para facilitar a padronização e controle dos distribuidores, considerados independentes, além de qualificá-los, pois são a principal ferramenta de comunicação das empresas de MMN.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando o objetivo de estudar o que motiva os distribuidores de empresas de marketing de rede a ingressar nela e entender a estrutura hierárquica, e com base nas pesquisas realizadas, nota-se que os fatores que foram citados pelos distribuidores de ambas as empresas estudadas para ingressar nesse tipo de estrutura foram as categorias de motivação: (2) remuneração, (3) autonomia e (4) pertencimento ao grupo, exemplificadas por retorno proporcional aos seus esforços, flexibilidade de horário e apoio de outros distribuidores como se fossem uma família, respectivamente. Ao serem indagados sobre quais os fatores motivacionais para permanência nessa estrutura, os principais fatores lembrados foram relacionados aos fatores de ingresso, tais como acreditar no produto

(categoria 1), retorno financeiro (categoria 2) e pertencimento ao grupo (categoria 4), percebendo-se pouca diferença aos fatores iniciais e de permanência na estrutura multinível.

Quando se observa os anúncios selecionados, percebe-se que os fatores que mantêm os distribuidores nas companhias são exatamente os mais propagados por ambas as empresas estudadas, flexibilidade de horário, retorno financeiro e autonomia. Essa coincidência é devida as empresas de MMN explorarem, propositalmente ou não, em seus anúncios as necessidades primárias (segurança e fisiológicas) e as secundárias (auto realização, estima e sociais) que todas as pessoas possuem e buscam atendê-las, conforme descrito por Abraham Maslow (BUENO, 2002; CARVALHO; SERAFIM, 1998; ROBBINS, 2004).

Nas duas empresas pesquisadas, ter treinamento para os distribuidores é mais um dos fatores que contribui para que se sintam motivados a permanecer na empresa, pois sentem-se apoiados pela empresa, por outros distribuidores e durante esses treinamentos há a possibilidade de trocar experiências com outros membros, muitas vezes criando-se amizades além da própria empresa, o que durante as entrevistas foi enfatizado pelos distribuidores e é explorado na teoria motivacional de Frederick Herzberg através dos fatores higiênicos e motivacionais, e pela hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (BUENO, 2002; ROBBINS, 2004), além de ampliar seus conhecimentos sobre os produtos e aprender novas maneiras de vendê-los para os consumidores, conseqüentemente aumentando o seu retorno financeiro no negócio.

Em relação à estrutura, pode-se afirmar que as duas empresas estudadas possuem praticamente o mesmo padrão, no qual o distribuidor inicia no nível mais baixo, progredindo conforme o faturamento de vendas e crescimento da sua rede, desta forma não existe um tempo pré-determinado para ficar em cada nível, pois depende exclusivamente do esforço do distribuidor para que este suba de patamar, essa característica na estrutura é muito valorizada pelos seus integrantes. Nota-se também, através dos dados obtidos nas entrevistas, diferenças entre as organizações tradicionais e de rede. Esse fato é ratificado pelo doutorando entrevistado, quando expõe que esse tipo de estrutura, diferente das estruturas tradicionais, facilita a ampliação da rede de distribuição, exige maiores esforços em treinamentos, pois os distribuidores são independentes, autônomos e, por sua remuneração não originar-se apenas das vendas, mas dos resultados de toda a sua rede, as ferramentas para a apuração das vendas e cálculo dos valores a pagar devem ser sólidos e eficientes.

Entende-se que através dos dados coletados e apresentados nesse artigo, houve a contribuição para melhor compreensão de como se apresenta uma estrutura de MMN para que as empresas possam melhor adequá-la, visando sempre o crescimento e lucratividade. O estudo também elucidou os motivos que mantêm os agentes nessas estruturas para que as pessoas que ocupam os

maiores níveis no marketing multinível (MMN) possam cada vez mais retê-los e atrair novos distribuidores. A pesquisa possui limitações, visto que não se encontrou nenhum profissional acadêmico especializado em marketing de rede, contudo essa limitação foi minimizada ao encontrarmos uma doutoranda com experiência na área de administração, ênfase em marketing e conhecimentos de marketing de rede. Outra limitação foi o estudo baseado em apenas duas empresas. Pesquisas futuras poderiam realizar um comparativo entre marketing de rede e o sistema de pirâmide. Uma outra sugestão seria realizar um estudo de caso sobre a empresa Telexfree, acusada recentemente de ser um sistema de pirâmide, com o objetivo de analisar se realmente ocorreu o uso dessa ilegalidade.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, P. T. **Pequena história do marketing multinível**. Recife: Comunigraf, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS - ABEVD. **Vendas diretas atingem R\$ 27,2 bilhões em 2011**: setor tem crescimento equivalente ao dobro do PIB. São Paulo, 2012. Disponível em:
<http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2011_t>. Acesso em: 19 abr. 2013.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução: Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BELTRAME, L. D. Análise da departamentalização em uma empresa hospitalar: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Cascavel, v. 2, n. 1, p. 59-79, 2005. Disponível em:
<<http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/59>>. Acesso em: 04 maio 2013.

BRASIL. **Lei n. 1.521**, de 26 de dezembro de 1951. Altera dispositivos da legislação vigente sobre crimes contra a economia popular. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l1521.htm>. Acesso em: 11 abr. 2013.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, v. 4, n. 06, 1. sem. 2002. Disponível em:
<http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%20humana%20e%20sua%20contribui%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2013.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998. v. 2.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. O marketing que agrega valor. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 1, n. 1, p. 44-56, set./dez, 2003. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/123/210>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, L. A. **O sistema de marketing de rede**: uma estratégia de ação mercadológica. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2001. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/3027>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

COVEY, St. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

DAY, G. S; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: _____; _____. (Orgs.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. p. 1-19.

DORF, L. **A Amway voltou**: é para comprar ou para vender? **Exame**, São Paulo, n. 794, mar. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0794/noticias/a-amway-voltou-m0043667>>. Acesso em: 04 mar. 2013.

EMMERT, J. M. DSN Global 100: the top direct selling companies in the world. **Direct Selling News**, Texas, v. 2, n. 8, jun. 2012. Disponível em: <http://directsellingnews.com/index.php/view/dsn_global_100_the_top_selling_companies_in_the_world#.UXP-caKG2ik>. Acesso em: 20 abr. 2013.

FERNANDES, R. F. L. Plano de carreira. In: CONGRESSO DE PSICOLOGIA UNIFIL, 5., 2012, Londrina-PR. **Anais eletrônicos...** Paraná: Unifil, 2012. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/8/494_822_publipg.pdf>. Acesso em: 30 set. 2013.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Rio Claro: Era, 1995. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy2.pdf>. Acesso em: 11 maio 2013.

GRAÇA, H. É preciso pensar no futuro agora?. In: SEMINÁRIO GESTÃO DE IES: da teoria à prática, 2000, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Funadesp, 2000. Disponível em: <http://www.funadesp.org.br/images/stories/Docs/Publicacoes/anais_seminario_gestao_do_ies.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2013.

GRACIOSO, F.; NAJJAR, E. R. **Marketing de rede**: a era do supermercado virtual. São Paulo: Atlas, 1997.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAWKINS, L. S. **Como ser bem sucedido em networking marketing**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

IBGE. **Em 2011, PIB cresce 2,7% e totaliza R\$ 4,143 trilhões**. 2012. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2093>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

KISHEL, G.; KISHEL, P. **Marketing de rede de vendas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

MARKS, W. **Marketing de rede: o guia definitivo do MLM (multilevel marketing)**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failures in network organizations. **California Management Review**, Berkeley, v. 34, n. 4, p. 53-72, Summer 1992.

MOORE, A. L. **Building a successful networking marketing company: the systems, the products and the know-how you need to launch a successful marketing company**. USA: Prima Publishing, 1998.

NAISBITT, J. **O líder do futuro: 11 conceitos essenciais para ter clareza num mundo confuso e se antecipar as novas tendências**. Rio de Janeiro: Sextante, 1984.

OLIVARES, J. E. L. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 09, n. 03, p. 13-26, 2002. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v9n3art2.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2013.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração on-line**, São Paulo, v. 2, n. 3, jul./ago./set. 2001. Disponível: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm>. Acesso em: 28 set. 2013.

PEDROSO NETO, A. J. A dinâmica do marketing de rede: relações sociais e expectativas de um novo estilo de vida. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 16, n. 33, p. 93-120, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-71832010000100007>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

PINHO, J. B. **Comunicação de marketing**. 6. ed. São Paulo: Papyrus, 2002.

QUIRINO, L. R. G. **Motivação versus necessidade: um estudo dos funcionários da agência 0372 do Banco Itaú S/A**. 2008. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)-Centro Universitário de João Pessoa -Unipê, João Pessoa, 2008. Disponível em: <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/motivacao-versus-necessidade-um-estudo-dos-funcionarios-da-agencia-0372-do-banco-itau.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2013.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2004.

SOUZA, M. O. P. A interação entre crenças e motivação no processo ensino / aprendizagem de uma língua estrangeira. **ReVEL**, Araraquara, v. 7, n. 13, p. 1-16, 2009. Disponível em: <http://www.revel.inf.br/files/artigos/revel_13_a_interacao_entre_crenças_e_motivacao.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2013.

SUEDEKUM, G.; MILLER, A. **Empreendedorismo em universidades brasileiras**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/start-up/aprendendo-a-ser-empendedor/empresendo-na-universidade>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

TAVARES, B. R. **Marketing de rede utilizado na Mary Kay**: um estudo de caso. 2011. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda)- Centro Universitário UNISEB, Ribeirão Preto, 2011. Disponível em: <<http://www.uniseb.com.br/presencial/bibliotecatccdigital/anexo/9e628ede-f5a1-46c0-bda2-37b6a884776e.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4. ed., rev. São Paulo: Pioneira, 2002.

VIVANCOS, A. G.; CARDOSO, F. F. **Estruturas organizacionais de empresas construtoras de edifícios**. São Paulo: EPUSP, 2001. Disponível em: <<http://pcc2301.pcc.usp.br/pae2002%20e%202003/textos/ArtigoAdrianoVivancos.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2013.

WORLD FEDERATIONS OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS - WFDSA. **Key socio-economic facts**. Washington, D.C., [20??]. Disponível em: <http://www.wfdsa.org/library/dis_socio-economic_facts.cfm>. Acesso em: 26 maio 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed., reimpr. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZHANG, Y.; WILDEMUTH, B. M. Qualitative analysis of content. In: WILDEMUTH, B. M. **Applications of social research methods to questions in information and library**, 2009. p. 308-319.