

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
JEFERSON LUÍS MOLA

**HOSPITALIDADE EM VENDA DIRETA: UM ESTUDO DE
CASOS MÚLTIPLOS SOB A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

São Paulo
2013

JEFERSON LUÍS MOLA

**HOSPITALIDADE EM VENDA DIRETA: UM ESTUDO DE
CASOS MÚLTIPLOS SOB A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

São Paulo
2013

JEFERSON LUÍS MOLA

**HOSPITALIDADE EM VENDA DIRETA: UM ESTUDO DE
CASOS MÚLTIPLOS SOB A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada – Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Ricardo Gil Torres – Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Benny Kramer Costa – Universidade Nove de Julho

AGRADECIMENTOS

Aos professores do mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, especialmente aos mestres **Airton José Cavenaghi**, pelas aulas excelentes e por me fazer lembrar a frase gravada no relógio da USP; **Luiz Octávio de Lima Camargo**, pelas interessantes discussões sobre os conceitos da hospitalidade e por mostrar as relações desses conceitos nos assuntos do dia a dia; **Marielys Siqueira Bueno**, pela graça e pelo carinho, e a quem sempre imaginarei em meio a uma tribo de índios no alto Xingu; e **Mirian Rejowski**, pelas aulas sempre muito bem pensadas e por me fazer acreditar que um levantamento bibliográfico pode trazer informações inesperadas.

Aos entrevistados

Arnaldo Peixoto

Cristina Crozo

Franqueada Hinode, que preferiu não ter seu nome divulgado

Lindamar Medeiros

Miriam Lima

Regina Wrasse

Rosa Cantele

Sandro Rodrigues

Silvio Zveibil (e à sua esposa, **Cecília Zveibil**)

Zuleide Carvalho

Emily Riezu, **José Wagner Carvalho**, **Rubia Fernandes** e **Rui Adriano Rosas**, que com indicações, entrevistas e atenção contribuíram demais para a consecução deste trabalho.

Fabiana Ribeiro, que, quando diz que algo vai acontecer, é bom acreditar.

À querida professora **Beth Wada**, que esteve presente em todos os momentos deste projeto e que foi motivo de orgulho, para mim, ter como orientadora.

Especialmente (e sempre) à **Myrta Garcia Pradel Biondo**, sem o apoio de quem talvez este projeto não estivesse concluído no prazo correto e a quem dedico o trabalho.

RESUMO

Este trabalho discute a venda direta sob a Teoria dos *Stakeholders*. Venda direta é um sistema de comercialização de produtos e serviços fora de um ambiente físico, que se estabelece a partir das relações humanas e tem relevância socioeconômica de caráter mundial. Os levantamentos documentais e bibliográficos realizados para o presente estudo mostraram, no entanto, que o enfoque acadêmico sobre esse setor ainda é tímido e que as discussões sobre o negócio estão voltadas, na maior parte das vezes, a aspectos mercadológicos baseados nas oportunidades de lucro que a determinação de modelos comerciais ou o aprimoramento de técnicas de vendas permitem alcançar. A carência de estudos voltados à construção de relacionamentos na venda direta caracteriza o interesse do trabalho: por meio de investigação teórica, discute-se o conceito desse modelo comercial e se estabelecem as relações entre ele e a hospitalidade. A gestão dos *stakeholders* funciona como o amálgama que fortalece essa teoria e a pertinência do trabalho se confirma pela metodologia de pesquisa adotada, que envolve um estudo de casos múltiplos com três empresas do setor – de portes e baseadas em modelos comerciais distintos. Foram realizadas dez entrevistas individuais de caráter exploratório por amostra autogerada com quatro grupos de interesse: os responsáveis pelas estratégias organizacionais (G1); os executivos de campo, que fazem a ponte entre empresa e revendedor (G2); os próprios revendedores (G3); e os clientes atendidos por tais revendedores (G4). Por meio dessas entrevistas, buscou-se entender a forma pela qual os grupos de interesse se estabeleciam nas organizações e, particularmente, como era percebido o papel do revendedor em cada uma dessas organizações. Espera-se que o resultado obtido pelo presente estudo contribua, a partir de suas considerações, com o aprimoramento e o desenvolvimento da venda direta no País.

Palavras-chave: Hospitalidade. Venda Direta. Serviços. *Stakeholders*.

ABSTRACT

This work discusses direct sales under Stakeholder Theory. Direct selling is a system which commercializes products and services outside of a physical environment, established from human relationships and worldwide socio-economic relevance. The documentary and bibliographic surveys conducted for this study showed, however, that the academic focus on this sector is still shy and that discussions about the deal are aimed, for the most part, to the market aspects based on profit opportunities that the determination of business models or the improvement of sales techniques allow to achieve. The lack of studies aimed at building relationships in direct sale features this work interest: through theoretical research, it discusses the concept of the business and settle the relations that can be done between it and hospitality. Stakeholder management functions as the amalgam that strengthens this theory and the relevance of the work is confirmed by research methodology adopted, which involves a multiple case study with three companies – from different sizes and based on different business models. Ten individual exploratory interviews were conducted for self-generated sample with four groups of interest: those responsible for organizational strategies (G1); field executives, whose make the link between enterprise and reseller (G2); the resellers – or representatives (G3); and customers (G4). These interviews sought to understand the way in which interest groups are established in organizations and, particularly, how the role of the representative in each of these organizations was perceived. It is expected that the results obtained by this study contribute, from their considerations, with the improvement and development of direct sales in Brazil.

Key-words: Hospitality. Direct Selling. Services. Stakeholders.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comportamento do setor de vendas diretas no Brasil entre 2000 e 2011.....	33
Quadro 2 – Grupos pesquisados (cargos e funções).....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Postal Asta bom, bonito e do bem.....	69
Figura 2 – Catálogos Hermes e Bella	70
Figura 3 – Primeiro passo no desenvolvimento de carreira de um consultor Hinode – bônus de adesão.	84
Figura 4 – Segundo passo no desenvolvimento de carreira de um consultor Hinode – bônus de ativação.....	84
Figura 5 – Terceiro passo no desenvolvimento de carreira de um consultor Hinode – bônus expansão.	85
Figura 6 – Mapa dos <i>Stakeholders</i> : Rede Asta.....	92
Figura 7 – Mapa dos <i>Stakeholders</i> : Hermes	94
Figura 8 – Mapa dos <i>Stakeholders</i> : Hinode	96
Figura 9 – Mapa dos <i>Stakeholders</i> : visão do revendedor.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEVD – Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta.

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

B2B – *Business to business* (termo que representa as transações comerciais entre empresas).

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo.

MLM – *Multilevel Marketing*.

MPAS – Ministério da Previdência Social.

MTE – Ministério do Trabalho e do Emprego.

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.

WFDSA – *World Federation of Direct Selling Association*.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 – VENDA DIRETA.....	30
1.1 Panorama da Venda Direta e Tendências do Setor no Brasil	30
1.2 Serviços e Venda Direta	38
1.3 A Teoria dos <i>Stakeholders</i> e o Setor de Venda Direta	44
CAPÍTULO 2 – HOSPITALIDADE EM VENDA DIRETA.....	52
2.1 Compreensão e Abrangências do Termo Hospitalidade no Setor da Venda Direta.....	52
2.2 Os <i>Stakeholders</i> e a Atividade Comercial da Hospitalidade	59
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: A HOSPITALIDADE COMO FATOR RELEVANTE DO SUCESSO EM VENDA DIRETA.....	67
3.1 As Empresas	67
3.1.1 Rede Asta.....	68
3.1.2 Hermes.....	69
3.1.3 Hinode	72
3.2 Os Pesquisados	74
3.3 <i>Turnover</i>	75
3.4 Sucesso	87
3.5 A Teoria dos <i>Stakeholders</i> na Prática: Quem é Quem no Processo da Venda Direta.....	91
3.5.1 A visão da empresa.....	91
3.5.2 A visão do revendedor.....	98
3.5.3 O cliente revendedor.....	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	122

APÊNDICE 2 – FICHA PARA CARACTERIZAÇÃO DE UM BOM REVENDEDOR E MAPA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	123
APÊNDICE 3 – ENTREVISTAS: REDE ASTA	125
APÊNDICE 4 – ENTREVISTAS: HERMES	159
APÊNDICE 5 – ENTREVISTAS: HINODE	249
ANEXO 1 – COMO SE TORNAR UM VENDEDOR DIRETO, SEGUNDO AS EMPRESAS DO SETOR.....	294

INTRODUÇÃO

No Brasil, o setor de vendas diretas vem crescendo acima da inflação há mais de dez anos, consecutivamente. Descontado o IPCA¹ de 66,5%, acumulado de 1999 a 2010, a venda direta alcançou 106,7% de crescimento no mesmo período (IBGE, 2013; ABEVD, 2013).

O País ocupa a quarta posição mundial em volume de vendas e ultrapassou os 8 bilhões de dólares em faturamento no ano de 2010 (WFDSA, 2013). O número de revendedores cadastrados é superior a 2,5 milhões de pessoas e o número de itens comercializados através desse canal chega a 1,7 bilhão de unidades – uma média de 30 produtos por domicílio, segundo dados da PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE (ABEVD, 2013).

A venda direta pode ser entendida como um sistema de vendas por relacionamento, que ocorre em círculos sociais e fora de estabelecimentos comerciais fixos (ABEVD, 2013). Ainda assim, a forma de comercialização de produtos e serviços por venda direta permite uma série de arranjos, desde o tradicional modelo porta a porta à venda virtual, passando pela comercialização por catálogos ou pelas reuniões domésticas do tipo *party plan*².

De maneira geral, a comercialização de produtos e serviços pelo sistema de vendas diretas depende da atuação do revendedor: (1) no sistema porta a porta, a transação tende a ocorrer porque o revendedor assume o papel de apresentador e/ou demonstrador dos produtos e serviços, e são seu carisma e sua personalidade que conduzem a relação; (2) na venda por catálogo ou na venda pela Internet, o consumidor busca o que o interessa nas páginas de um material ou de um *site* confeccionados para “vender sozinhos” e a venda se dá praticamente pelo autosserviço que o consumidor pratica; (3) no sistema *party plan*, o sucesso comercial da apresentação e da demonstração dependem, basicamente, do conhecimento que o revendedor tem dos produtos e serviços oferecidos.

Há que se considerar, no entanto, que relacionamento pode ser uma ferramenta estratégica adotada pelas empresas, mas que relacionamentos se estabelecem de formas distintas (e nem sempre bem delineadas) entre as pessoas. Um sistema de vendas diretas via folhetos e catálogos, por exemplo, pode tanto apontar para a impessoalidade da venda em um ambiente de trabalho (no qual o cliente nem conhece o revendedor, apenas o identifica como “vendedor da marca X” e, de vez em quando, lhe solicita algum produto) quanto para a

¹ Índice de Preços ao Consumidor Amplo.

² O conceito *party plan*, adotado por empresas que dependem de demonstração para apresentar os benefícios de seus produtos, tem o exato intuito de transformar um encontro de vendas em uma “reunião festiva”.

consultoria personalizada, na qual o revendedor, muitas vezes, assume o papel de amigo do cliente e, pela empatia, procura compreender (e atender) as necessidades e os desejos desse cliente.

A transitoriedade é o que caracteriza a transação de venda direta, uma vez que esta forma de comercialização envolve a apresentação de produtos e serviços por meio de catálogos, folhetos, apresentações ou reuniões em locais diversos, agendados especificamente para esse fim (GARRIDO, 2007). Desde o advento da Internet, ganhou destaque o conceito de rede de relacionamentos e desenvolveram-se, a partir desse período, modelos comerciais que valorizam o comércio de produtos por venda direta com base na formação de equipes – o chamado *marketing* multinível, ou MLM, na sigla em inglês. Diferentemente da “pirâmide”, que muita controvérsia causou e, hoje, é considerada ilegal sob as leis brasileiras³, o *network marketing*, ou o *marketing* baseado na construção de redes sociais, tem contribuído fortemente para o crescimento do setor.

O *marketing* de rede – ou *network marketing* – é uma vertente do *marketing* de relacionamento, e vem sendo estudado há pouco mais de quinze anos. Em artigo publicado no *Journal of Marketing Management*, Croft e Woodruffe (1996) discutiam a escassez de material sério sobre *network marketing* e avaliavam o “quase nada” que existia sobre a adequação dessa forma de distribuição de produtos em mercados internacionais. Devido ao desempenho do setor no Brasil, os estudos referentes ao *marketing* de rede se multiplicaram nos últimos anos, mas, ainda assim, a distinção entre *network marketing* e *marketing* de relacionamento não é totalmente clara.

Em um trabalho que avalia as definições dos dois termos, Lars-Gunnar Mattsson entende que o *marketing* de relacionamento está focado na gestão de ciclos de vida das relações da empresa com seus *stakeholders*: “muitas das definições [sobre o termo] incluem referências a outras partes interessadas, além dos clientes”⁴ (MATTSSON, 1997, p. 449). Já o *marketing* de rede – ou, no caso do artigo em questão, um *marketing* de relacionamento “com abordagem de rede” – não envolve um gerenciamento orientado à satisfação do *stakeholder*, mas alcança essa satisfação porque trabalha com processos de interação estruturados em rede,

³ A “pirâmide” assemelha-se bastante ao conceito de uma rede de relacionamentos, porém sua estrutura de remuneração privilegia poucos em detrimento de muitos, e não se sustenta como negócio de longo prazo. De acordo com a Lei Federal nº 1.521/51, inciso IX do 2º artigo, “obter ou tentar obter ganhos ilícitos em detrimento do povo ou de número indeterminado de pessoas mediante especulações ou processos fraudulentos (‘bola de neve’, ‘cadeias’, ‘pichardismo’ e quaisquer outros equivalentes)” é crime contra a economia popular e, como tal, será julgado (<http://www.jurisway.org.br/v2/bancolegis1.asp?idmodelo=206>. Acesso em 12 de maio de 2012).

⁴ No original: *Many of the definitions include references to other stakeholders than customers* (tradução do autor).

tentando entender o relacionamento não só sob o enfoque teórico (como ele deveria se dar), mas principalmente de modo prático (como ele ocorre, realmente).

A base analítica do *marketing* de rede está nas relações individuais que, interligadas, formam uma estrutura mais ampla. A perspectiva desse modelo é, ao mesmo tempo, dinâmica e de longo prazo. Uma vez que suas relações se pautam no conceito de valor e envolvem aspectos ligados à confiança e à credibilidade entre as partes envolvidas, atuar sob essa estratégia mercadológica requer o uso adequado de recursos e investimentos constantes.

Seja, porém, baseada em redes de múltiplos níveis ou no trabalho individualizado de revendedores espalhados pelo País, a venda direta se estabeleceu como um motor relevante da economia. Tanto nos estudos ligados ao *marketing* de relacionamento quanto naqueles que se baseiam no *network marketing*, o enfoque da venda direta está na pessoa e no papel que esta assume como profissional de vendas. A principal característica dos estudos atuais recai sobre a oportunidade de negócios que a venda direta possibilita e, de uma forma subliminar, ensina o caminho para o sucesso profissional do indivíduo que se aventura nessa atividade (ABEVD, 2013).

No Brasil, a venda direta existe – sob essa denominação – desde 1959, quando a Avon iniciou suas operações no País (ABEVD, 2013). Ainda que empresas como a brasileira Hermes tenham história mais antiga no setor de vendas postais e comercialização de produtos por meio do varejo sem loja, durante anos a Avon foi considerada pioneira nessa atividade, e seu desempenho no mercado abriu as portas para que outras empresas investissem esforços nesse tipo de atuação. Nos dias atuais, além de Avon e Hermes, podem ser citadas Natura, Herbalife, Amway e Tupperware como competidoras importantes do setor.

A relevância do canal tem servido como uma espécie de chamariz para o negócio, que se estabelece como um diferencial competitivo importante no que diz respeito a estratégias de distribuição. Isto tem levado empresas como a Polishop, por exemplo, a investir na venda de seus produtos pelo sistema multinível, ou o grupo O Boticário a lançar uma nova marca de beleza no setor – Eudora – com o intuito de fortalecer sua capacidade operacional e ampliar a participação de mercado (BIZNEWZ, 2011). É o caso, ainda, do Magazine Luiza, que recruta consumidores nas redes sociais para vender seus produtos segundo o modelo da venda direta (GAZZONI; SCHELLER, 2012), ou da Itautec, que mesmo passando por uma reestruturação comercial, em 2012 investiu na venda de computadores pelo modelo porta a porta (LUZ, 2012).

Mesmo após um período considerado fraco pelos principais *players* do setor (após uma década de crescimento médio de 15% ao ano, em 2011 a venda direta apresentou

resultados apenas 5,4% superiores ao ano anterior), o canal continua sendo visto como uma grande oportunidade de negócios: em 2013, a rede varejista Marisa iniciou sua atividade na venda direta e espera “alcançar, em cinco anos, um faturamento de, aproximadamente, R\$ 500 milhões” (UTSUMI, 2013).

Completam a lista de empresas atuantes nesse setor organizações que veem no segmento uma oportunidade de expansão de curto prazo. Nesta situação, podem ser citadas empresas voltadas para a venda de produtos exclusivos e serviços, bem como as consultorias especializadas⁵. Em qualquer das situações, a venda direta surge como um meio de alcançar clientes sem a necessidade de investir em pontos de venda fixos.

Ainda que tal estratégia soe como uma excelente alternativa à redução de custos operacionais, a venda direta requer altos investimentos: o recrutamento de revendedores, sua capacitação, treinamento e manutenção (esta, por meio de programas de incentivo e/ou motivacionais) exigem planejamento constante e bons recursos financeiros. Sem dúvida, são as relações humanas o capital necessário ao desenvolvimento dessa atividade.

Por esta razão, o fato de não haver estudos que avaliem a venda direta sob a ótica da hospitalidade parece curioso, pois, por mais lógico que pareça entender as transações desse tipo de comércio sob o enfoque do *marketing* de relacionamento ou do *network marketing*, os estudos publicados parecem dar importância apenas aos aspectos administrativos e operacionais da atividade – quando não a técnicas de vendas ou ao uso da tecnologia em transações comerciais. Pesquisa bibliográfica empreendida por este pesquisador sem o apoio de *softwares* específicos, e baseada na busca de informações em fontes como o Google Acadêmico e a base EBSCO a partir das palavras-chave “venda direta”, “*direct selling*” e “HDS” (uma nomenclatura específica usada para definir o que seriam “vendas diretas domiciliares” – ou “*home direct selling*”) chegou a um total de 107 artigos científicos, publicados entre 1986 e 2012, que tratam a venda direta sob a ótica do relacionamento humano⁶.

⁵ A Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta divide em quatro categorias as empresas associadas à instituição. *Associados Ativos* compreende 22 empresas do setor de venda direta que contribuem com a associação e participam ativamente de suas atividades; *Associados Provisórios* apresenta nove empresas em início de atividade comercial no setor; *Associados Fornecedores* traz a relação de doze organizações pertencentes a setores de apoio ao negócio da venda direta e *Associados Consultores* indica 14 consultorias especializadas em venda direta – das envolvidas com questões jurídicas às consultorias mercadológicas e de vendas. Este levantamento foi realizado em 9 de junho de 2013, no endereço <<http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=associados>>.

⁶ Vale salientar que o termo “venda direta” também é usado no âmbito empresarial e distingue a comercialização de bens industriais no segmento *B2B*. Desta maneira, uma pesquisa simples pode revelar bem mais do que 107 resultados nas bases consultadas. Ainda que esta pesquisa não tenha contado com *softwares* específicos na sua condução, este fato foi levado em consideração pelo autor: a partir da leitura dos resumos de cada estudo

Ainda assim, um novo filtro mostrou que estes 107 artigos podiam ser classificados em cinco grupos temáticos distintos. Cinquenta e dois trabalhos discutiam o negócio e, em sua maioria, os modelos comerciais da venda direta: doze artigos – ou 23,1% das ocorrências – enfocavam, particularmente, a formação de redes e os modelos multinível. Dez artigos, ou 19,2% das ocorrências, apresentavam casos de empresas que haviam investido nesse sistema de distribuição – principalmente como forma de ampliar a oferta de um produto ou serviço ao mercado – e cinco analisavam os aspectos logísticos de uma operação comercial. Três trabalhos procuravam entender o papel do vendedor na obtenção de resultados e no aumento do faturamento e outros três analisavam a questão da territorialidade na atividade de vendas. Finalmente, dentre os 52 estudos focados no negócio da venda direta, dois discutiam técnicas preditivas de demanda.

Além destes, o levantamento mostrou que quatro trabalhos relativos a *telemarketing* eram considerados, por seus autores, representativos desse sistema comercial, e que dois trabalhos focavam o tema da sustentabilidade – por acaso, a partir do estudo de uma operação de venda direta. De todos os trabalhos analisados a partir do tema negócio, apenas cinco discutiam – de alguma forma – as interações humanas na venda direta: *What is direct selling? – definition, perspectives, and research agenda* (PETERSON; WOTRUBA, 1996), *From the practitioner's desk: a comment on "What is direct selling? – definition, perspectives, and research agenda"* (SANNAN, 1997), *Venda directa: determinantes da aceitação do consumidor* (ALTURAS, 2003). *Marketing customizado: a utilização do sistema de vendas diretas pela indústria de cosméticos brasileira* (RIBEIRO, 2009) e *Redirecting direct selling: high-touch embraces high-tech* (FERRELL; FERRELL, 2012).

Dentre os 107 artigos elencados, a pesquisa revelou que outros 24 tratavam exclusivamente dos aspectos relativos à atividade de uma força de vendas. Destes, 18 (ou 75% das ocorrências) tratavam de habilidades técnicas de vendedores ou discutiam metas de vendas e a evolução do papel do vendedor ao longo dos tempos. Apenas seis desses estudos tinham relação com o tema proposto neste trabalho e serviram como fonte de informação. Os artigos *Direct selling ethics at the top: an industry audit and status report* (CHORKO; WOTRUBA; LOE, 2002), *Measurement of trust in salesperson-customer relationships in direct selling* (YOUNG; ALBAUM, 2003) e *Friendship versus business in marketing relationships* (GRAYSON, 2007) tratam dos conflitos relacionais nas transações de venda direta e os estudos *Toward a model of turnover in direct selling organizations* (WOTRUBA;

SCIGLIMPAGLIA; TYAGI, 1987), *Met expectations and turnover in direct selling* (WOTRUBA; TYAGI, 1991) e *Differences in turnover predictors between multilevel and single level direct selling organizations* (WOTRUBA; BRODIE; STANWORTH, 2005) discutem especificamente a questão do *turnover* (ou da rotatividade de pessoas) em empresas do setor.

A seleção dos 107 artigos relacionados à venda direta enquanto comercialização de produtos fora de um ambiente físico indicou, ainda, que doze dos trabalhos publicados no período 1986-2012 discutiam as características da compra nesse sistema comercial. Desses, no entanto, a maioria analisava o processo de distribuição de produtos por meio de revendedores, a gestão comercial nos modelos mono e multinível ou, ainda, formas de segmentação de mercado adotadas pelas empresas. Apenas quatro artigos cuja temática se referia a comportamento de consumo em venda direta buscavam compreender as relações humanas nesse processo de comercialização: *Consumers who buy from direct sales companies* (PETERSON; ALBAUM; RIDGWAY, 1989), *Direct selling: the role of risk in consumer's acceptance and satisfaction* (ALTURAS; SANTOS, 2009), *Determinants of consumers' satisfaction and acceptance of direct selling* (ALTURAS; SANTOS; PEREIRA, 2005) e *Venda direta: a percepção sobre a ótica do consumidor* (PRATTE *et al*, 2008).

Finalmente, do total de artigos pesquisados, 16 eram estudos de caso específicos, que discutiam o funcionamento de empresas atuantes no setor e três podiam ser classificados como trabalhos sobre o estado da arte a respeito da venda direta. Ainda que se refiram exclusivamente a esse sistema de comercialização, estes três últimos artigos não discutem a venda direta sob a ótica do relacionamento, mas analisam o que foi publicado sobre ela ao longo dos anos. Tais artigos – *Current status and future directions for research on direct selling channels* (ALBAUM, 1992), *Personal selling & sales management abstracts* (EVANS, 1993; SOHI, 1998) – ainda que interessantes sob uma perspectiva histórica, apresentam dados desatualizados e, por isto, não são relevantes para o presente estudo.

Em outro levantamento, feito na seção Biblioteca do *site* da ABEVD – Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta, nota-se que as publicações ali indicadas enfatizam os aspectos comerciais e mercadológicos desse sistema de vendas e não aprofundam o tema sob a ótica do contato humano e do relacionamento pessoal (ainda que a base do sistema seja exatamente essa)⁷.

⁷ O site da ABEVD indica artigos, *cases* e livros que discutem a venda direta e suas formações. A partir do levantamento dessas indicações bibliográficas, chega-se à seguinte situação: dez artigos em português discutem temas como empreendedorismo (50% das ocorrências), treinamento de equipes, remuneração de equipes, canal

Uma análise dos estudos referentes à venda direta indica que apenas no final dos anos 2000 esse sistema comercial passou a ser observado também sob a ótica das relações humanas e, talvez, este seja um caminho importante para o desenvolvimento do setor. Títulos recentes, como *The role of affect in personal selling and sales management* (EREVELLES, 2013) ou *Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity* (LASSK; SHEPHERD, 2013)⁸, publicados pelo *Journal of Personal Selling & Sales Management*, indicam que a hospitalidade pode servir como veículo para compreender as relações que se estabelecem entre um revendedor e um consumidor e entre a empresa e o revendedor.

Este estudo se divide em três capítulos. No primeiro, apresenta-se um panorama do setor de vendas diretas e suas tendências no País. Para estabelecer os limites do que é ou não a venda direta, os trabalhos de Wotruba e Tyagi (1991), Peterson e Wotruba (1996), Sanan (1997) e Miyata (2010) serviram como base conceitual. Convém esclarecer que, embora pareçam anacrônicos sob o ponto de vista da atualidade, os estudos de que Wotruba participou nos anos 90 representam o que se poderia definir como a “base conceitual” para o estudo da venda direta: trabalhos mais recentes, ainda que citem outras fontes e analisem situações mais contemporâneas, acabam chegando a considerações semelhantes às que esse autor postulou há mais de vinte anos. Este pesquisador entende que, como forma de esclarecer o assunto a todo tipo de leitor, os conceitos desenvolvidos por Wotruba são o que há de mais característico e esclarecedor sobre a venda direta e, por esta razão, opta pelo trabalho desse autor como fonte de referência da dissertação.

Os serviços aplicados à venda direta dão continuidade ao capítulo 1 e foram esclarecidos por meio dos trabalhos de Grönroos (1994; 2009), Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999), Berry e Lampo (2005), Lovelock e Wirtz (2006), Mola e Wada (2013), e pelo estudo de Herrington e Lomax (1999) que relaciona a satisfação profissional ao crescimento de resultados de uma empresa. Como complemento, dados referentes ao mercado

de comercialização, modelo de negócios e comportamento de consumo (10% das ocorrências para cada assunto). Dos 51 *cases* (publicados, originalmente, na *Harvard Business Review*), três discutem aspectos relacionados à análise de rentabilidade de clientes ou ao uso da tecnologia como ferramenta do *marketing* de relacionamento; os 48 restantes (96% das ocorrências) apresentam modelos de negócios de empresas que optaram, em algum momento, por uma estrutura de venda direta. Quanto aos livros citados no *site*, há 19 obras em português – destas, 13 (ou 68% das ocorrências) tratam de *network marketing/marketing* multinível, cinco discutem os aspectos relacionados ao empreendedorismo na venda direta e um estuda o caso de uma empresa do setor. Dentre as 87 obras em inglês, 70 (80%) têm o *network marketing* como tema e 17 ensinam técnicas de vendas para uma boa atuação no setor. Este levantamento foi realizado pelo autor no primeiro semestre de 2012. Dados disponíveis em: <<http://www.abevd.org.br>>.

⁸ De forma livre, os artigos podem ser traduzidos por “O papel do afeto na venda pessoal e na gestão de vendas” e “Explorando a relação entre inteligência emocional e criatividade do vendedor”.

foram obtidos por meio de consulta aos *sites* da ABEVD (2013), do IBGE (2012), da WFDSA (2013) e de empresas atuantes no setor. O primeiro capítulo se encerra com o elo que se estabelece entre vendas diretas e serviços à Teoria dos *Stakeholders*. Para isso, os trabalhos de Freeman (1984; 2004a; 2004b) e Freeman e McVea (2001) foram imprescindíveis, mas Clarkson (1995), Fontaine, Haarman e Schmidt (2006) e Koga (2011) tiveram papel importante na investigação. A crítica que Silveira, Yoshinaga e Borba (2005) fazem com relação ao uso da Teoria dos *Stakeholders* foi a forma encontrada para aprofundar a discussão. Além disso, os trabalhos de Fitchett (2005) e Prior (2006/2007) contribuíram para aproximar o estudo das teorias de *marketing* referentes ao paradigma de seu composto (os 4Ps) e da construção de vantagens competitivas.

O capítulo 2 trata da hospitalidade na venda direta e procura compreender qual a abrangência do termo nas relações comerciais ocorrentes nesse sistema comercial. Partindo do preceito de que a hospitalidade tem por função o estabelecimento de relacionamentos, o capítulo discute o termo em sua acepção conceitual e busca em Raffestin (1997), Godbout e Caillé (1999), Camargo (2004), Gotman (2009), Grassi (2011) e Quadros (2011) o material necessário a seu embasamento. A partir daí, são os trabalhos de Lashley (2004; 2007) e Lynch e MacWhannell (2004) que determinam a orientação teórica deste trabalho, que envolve não só a pesquisa de fontes oficiais de dados da população brasileira, como o Ministério da Previdência Social – MPAS (2013) ou o Ministério do Trabalho e do Emprego – MTE (2013), mas também revistas e periódicos sobre venda direta, um estudo sobre a presença feminina no mercado de trabalho desenvolvido por Ramos, Agua e Furtado (2011), e os trabalhos de Wotruba, Sciglimpaglia e Tyagi (1987), Wotruba e Tyagi (1991) ou Wotruba, Brodie e Stanworth (2005) referentes ao *turnover* de revendedores nas organizações do setor. Mintzberg (2008/2009) surge nesse capítulo, por meio de uma entrevista concedida à HSM do Brasil, para fazer a ponte (e discutir a correspondência) entre hospitalidade e mundo empresarial.

A pesquisa que possibilitou a produção dos capítulos 1 e 2 desta dissertação teve como base o trabalho de Dencker e Da Viá (2001), e se caracteriza como um estudo exploratório a partir do levantamento de fontes secundárias. Por meio de tal levantamento foi possível traçar um cenário do setor de vendas diretas e relacioná-lo ao conceito da hospitalidade sob a ótica dos *stakeholders*.

Para a construção do terceiro capítulo, além da base conceitual tomada a partir do trabalho dessas autoras, foi desenvolvido o estudo de casos múltiplos focado nas três empresas pesquisadas. Se, em um estudo de caso, “os limites entre o fenômeno e o contexto

não são claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32), o método de pesquisa foi bastante adequado, pois – em virtude das inúmeras variáveis que permeavam a questão – o estabelecimento de um protocolo claro permitiu que as informações fossem coletadas de um modo organizado e que a análise das entrevistas pudesse aprofundar os aspectos de real importância para o estudo.

A Questão de Pesquisa

Empresas de venda direta investem fortemente em programas de recrutamento e treinamento a fim de fortalecer e capacitar suas forças de vendas. Ainda assim, a rotatividade de pessoas no setor é alta: a venda direta é considerada, fundamentalmente, uma fonte alternativa de renda e, como tal, serve a propósitos temporários de trabalho (ABEVD, 2013; WFDSA, 2013).

A experiência indica que, para cada profissional que se destaca nessa atividade, há (muitos) outros que não alcançam o resultado esperado e terminam por desistir do negócio. Estudos já citados de Wotruba, Sciglimpaglia e Tyagi (1987), Wotruba e Tyagi (1991) e Wotruba, Brodie e Stanworth (2005) provam que a rotatividade de revendedores – *turnover* – é acentuada no segmento de vendas diretas e que os departamentos envolvidos com incentivo de vendas e motivação de equipes desempenham papel importante na estrutura organizacional das empresas que atuam no setor.

Se a atuação em venda direta pode ser uma atividade temporária e de alta rotatividade, como entendem as próprias associações do setor, o que explicaria o fato de que algumas pessoas façam da venda direta sua atividade primária de ganhos e alcancem, com ela, estabilidade pessoal e financeira? O que diferenciaria um e outro grupo de pessoas? E, além disso: existiriam características pessoais comuns aos profissionais da venda direta, que os tornariam pessoas mais aptas ao exercício da hospitalidade?

A partir de tais questionamentos, este trabalho discute de que modo as relações humanas ultrapassam, na venda direta, o mero contato comercial para criar vínculos mais profundos entre seus atores. A Teoria dos *Stakeholders* serve de guia para o desenvolvimento dessa proposta e contribui para que se esclareçam os papéis desempenhados pelos diversos interessados nesse modelo de negócios e, pelo exposto, assume-se que *Hospitalidade em venda direta: um estudo de casos múltiplos sob a Teoria dos Stakeholders* seja um título esclarecedor sobre o objeto de estudo desta pesquisa.

Os Objetivos e as Hipóteses

O trabalho procura explicar que os aspectos particulares do comportamento humano tornam a atividade da venda direta uma oportunidade ao estudo da hospitalidade e que, por meio da hospitalidade, a venda direta forma um microcosmo no qual o relacionamento humano e o contato pessoal são a chave para o sucesso profissional – que (surpreendentemente para este modelo de negócio) nem sempre está ligado apenas ao retorno financeiro.

Sendo a hospitalidade uma forma de entender melhor as relações humanas, parece pertinente estudar o enfoque particular dessa forma de comercialização. Para tanto, o projeto está pautado na Teoria dos *Stakeholders* e analisa a atuação das empresas de venda direta na contemporaneidade, tomando por base o estudo de casos característicos desse setor em sua atuação na cidade de São Paulo.

As hipóteses que nortearam este projeto baseavam-se na experiência profissional do pesquisador, que atuou por mais de dezoito anos como executivo no setor das vendas diretas, e levaram em consideração as percepções de que, (1) mesmo recebendo treinamentos focados em aspectos operacionais e administrativos do negócio, os revendedores considerados de melhor desempenho pelas empresas de venda direta são os que mais valorizam os contatos pessoais e o relacionamento; (2) as pessoas que obtêm ganhos consistentes no setor de venda direta aproveitam as técnicas comerciais aprendidas em treinamentos como fonte de informação, mas não como forma de abordagem de clientes; (3) revendedores considerados hospitaleiros são, geralmente, os que atingem as posições de maior destaque nos *rankings* de vendas das empresas do setor e, (4) pessoas consideradas bem sucedidas no setor de venda direta sabem lidar com barreiras e exibições de inospitalidade (e, se for o caso, revertê-las).

A Metodologia e o Protocolo de Pesquisa

Três empresas que atuam no mercado brasileiro e têm representantes de vendas estabelecidos na cidade de São Paulo serviram como base do estudo. A fim de compreender as particularidades dessa atividade comercial, optou-se pelo estudo de empresas brasileiras de portes e modelos de comercialização diferenciados. Pretendeu-se, com isto, avaliar tanto as semelhanças entre as organizações – no que tange ao seu ramo de atividade e à operação de seus sistemas comerciais – quanto os aspectos exclusivos de cada organização – como uma forma de observar (e propor) as boas práticas do negócio.

Com base no trabalho de Yin (2005, p. 92-102), o projeto estabeleceu o seguinte protocolo para sua realização:

Visão geral

O trabalho buscou entender as opiniões de públicos distintos das empresas pesquisadas – funcionários, revendedores e clientes. Dados dessas empresas disponíveis na Internet foram a fonte para a formação do conhecimento.

As pesquisas, qualitativas e de caráter exploratório, foram realizadas por meio de amostras autogeradas e ocorreram de forma presencial. Ainda que o processo tenha se estendido além do inicialmente previsto, não foi necessário adotar meios virtuais para a coleta de informações. Todas as pesquisas, compostas por questionários semiestruturados, foram realizadas e transcritas entre os meses de fevereiro e junho de 2013. Como o que se pretendia investigar era a aderência das características da pessoa hospitaleira ao que o mercado considera um “revendedor de sucesso” na venda direta e como, para isso, a compreensão da Teoria dos *Stakeholders* era condição de embasamento conceitual, as empresas que compuseram o estudo de casos múltiplos foram selecionadas levando-se em consideração seus ramos de atividade, tipos de produtos comercializados e enfoque social:

Rede Asta – por representar um modelo mononível de comercialização, mas também por estar atrelada a uma organização não governamental voltada ao bem estar e ao desenvolvimento de pequenas comunidades locais por meio do artesanato e da geração de renda, pelo tipo de produtos que comercializa (produção artesanal), para entender os motivos que levaram a ONG a investir em um canal de comercialização de produtos como esse e pela inovação que isto representou no setor.

Hermes – por ser uma empresa tradicional no mercado de vendas diretas brasileiras, pela cobertura de mercado que possui, por comercializar itens variados e por adotar o sistema de comercialização binível.

Hinode – por atuar no segmento de cosméticos, um dos principais dentro do canal de vendas diretas, por adotar o sistema multinível e por estabelecer, dentro desse sistema, uma estratégia de *marketing* voltada para o social.

Estabeleceu-se como parâmetro que todas as empresas pesquisadas deviam ter operações comerciais na cidade de São Paulo. Embora as sedes administrativas da Rede Asta e da Hermes estejam localizadas no Rio de Janeiro, parte de suas vendas ocorrem na capital paulista, e isto permitiu que a proposta fosse atendida. São Paulo foi o espaço definido porque, devido ao seu peso econômico dentro do País, é um mercado de grande concorrência.

Uma vez comprovadas as hipóteses de que os melhores resultados na venda direta seriam alcançados por pessoas hospitaleiras (quaisquer que fossem suas formas de atuação ou quaisquer que fossem as ferramentas utilizadas no desenvolvimento dessa atividade), o presente projeto entende que tal informação será muito útil para os planejamentos estratégicos de comunicação e capacitação das empresas do setor.

Procedimentos de campo

Por envolver o estudo dos *stakeholders* e tentar entender a influência desses *stakeholders* na operação das empresas, a pesquisa investigou quatro grupos distintos. Dentro da corporação, os responsáveis pelas áreas de gestão comercial e vendas, em dois níveis de hierarquia: (1) os definidores das estratégias e (2) os executores dessas estratégias; fora da corporação, (3) os revendedores autônomos que comercializam seus produtos e serviços e (4) os clientes que adquirem/consomem esses produtos e serviços.

O acesso a estes grupos de entrevistados se deu por amostragem autogerada e aplicou entrevistas pessoais a cada um dos indivíduos participantes da amostra. Tratando-se de uma amostragem autogerada, esperava-se que os indivíduos que formavam o primeiro grupo de entrevistados contribuíssem para a indicação (e a geração da amostra) dos indivíduos do segundo grupo, que estes ajudassem a formar o terceiro e assim por diante.

A partir dessa proposta, o grupo 1 serviu de base para toda a pesquisa. Esse grupo foi formado pelos responsáveis estratégicos das organizações, no que se refere à gestão comercial e de vendas: no caso da Rede Asta, foi contatada a responsável pela organização na cidade de São Paulo – Miriam Lima; na Hermes, o Diretor Nacional de Vendas e Marketing – Sílvio Zveibil, e, na Hinode, o próprio dono da empresa – Sandro Rodrigues.

Os primeiros contatos foram feitos por telefone e o pesquisador foi até cada um dos entrevistados nos locais que a estes parecessem mais adequados. Os Termos de Consentimento Livres e Esclarecidos (ver Apêndice 1) foram entregues nessa ocasião a cada um dos entrevistados, que o leram e assinaram em duas cópias. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas (ver Apêndices 3, 4 e 5).

Ao final das entrevistas com o primeiro grupo, o pesquisador solicitou aos entrevistados a indicação de um nome para a formação do segundo grupo de pesquisa. Esse grupo deveria ser formado por executivos da organização que atuam em campo e executam as estratégias comerciais lideradas pelo grupo 1. Qualquer que fosse a estrutura organizacional encontrada, o único aspecto determinante para a formação dessa amostra era que o grupo 2 tivesse contato direto com os revendedores. Embora a previsão fosse de três entrevistas por

grupo, neste caso foi necessário fazer uma adaptação: uma vez que a coordenadora do núcleo São Paulo da Rede Asta possui, na hierarquia de sua organização, não só a responsabilidade pelas estratégias do negócio quanto pelo relacionamento com o campo, a entrevista que Miriam Lima concedeu a este pesquisador procurou abordar não só aspectos pertinentes ao grupo 1, mas também àqueles relacionados ao grupo 2.

Apesar dessa exceção, também para o grupo 2 o primeiro contato foi feito por telefone e os procedimentos, semelhantes: agendamento de reunião, presença do entrevistador no local determinado pelo entrevistado, gravação, entrega, assinatura e recolhimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e indicação de entrevistado para formação do terceiro grupo. Além de Miriam Lima, participaram desta entrevista Arnaldo Peixoto, Diretor de Planejamento Estratégico da Hinode, e Rosa Cantele, Gerente de Vendas da Hermes.

O grupo 3 foi composto por profissionais que comercializam os produtos das empresas objetos de estudo – e que, embora neste trabalho sejam denominados revendedores, possuem títulos diferentes em cada uma das organizações com as quais atuam: conselheiro, no caso da Asta; franqueado, no caso da Hermes e da Hinode. A franqueada Hinode, que é também uma consultora da marca, preferiu que seu nome não fosse divulgado. As outras entrevistadas – Regina Wrasse e Lindamar Medeiros – não apresentaram objeções.

Era condição que estas revendedoras tivessem desempenho adequado às regras da organização e que atendessem ao perfil objetivado por este estudo: alto volume de vendas por campanha ou mês e (pelo menos) um ano de atividade ininterrupta. No caso da conselheira Asta e da franqueada Hermes, a condição foi atendida em sua totalidade; já no caso da franqueada Hinode, a indicação feita por Arnaldo Peixoto valorizou especialmente a questão do resultado, em detrimento do tempo de atividade, e isto se deu pelo fato de que a empresa passava – no momento em que este trabalho foi conduzido – por importantes alterações em seu modelo comercial. Apesar disso, os procedimentos de contato seguiram a mesma ordem adotada para os grupos 1 e 2 e as entrevistas seguiram o protocolo estabelecido.

Este grupo tinha, ainda, uma proposta especial de investigação e, ao final de cada entrevista, o pesquisador solicitou à respondente um segundo encontro, a fim de acompanhar seu dia a dia em uma participação ativa. Das três entrevistadas, no entanto, apenas a franqueada Hermes concordou com a realização de tal atividade e, ainda assim, a observação não aconteceu exatamente como fora previsto, pois, embora o protocolo previsse um período de acompanhamento não inferior a duas horas, este se deu por apenas uma.

O objetivo dessa etapa era avaliar de forma comparativa os aspectos levantados nas entrevistas com os grupos 1, 2 e 3, observando *in loco* as características de hospitalidade

presentes no comportamento das revendedoras junto a seus clientes. Como não foi possível realizar a observação nos três casos, pode-se afirmar que, de certa forma, isto contribuiu para que a terceira hipótese do presente estudo – mesmo percebida – não pudesse ser validada.

Finalmente, o quarto grupo de entrevistados foi indicado pelo grupo de revendedoras e os procedimentos de abordagem seguiram exatamente o mesmo padrão. Também nesta etapa houve um pequeno ajuste ao que determinava o protocolo da pesquisa e, embora a proposta determinasse a aplicação de três entrevistas, o nome indicado pela Franqueada Hinode não atendia a qualquer dos requisitos estabelecidos e foi, por essa razão, desconsiderado. O grupo 4, portanto, contou com a participação de duas entrevistadas: Cristina Crozo, pela Asta, e Zuleide Carvalho, pela Hermes.

Questões do estudo de caso

GRUPO 1

Como já exposto, o grupo 1 foi formado pelos executivos responsáveis por estratégias comerciais e de vendas das empresas pesquisadas. O nome e/ou o cargo dos entrevistados foi usado na pesquisa apenas com sua aprovação e o questionário, baseado em aspectos básicos do negócio, abordou os seguintes aspectos:

- Nome do entrevistado, função na empresa, tempo de casa e na função, responsabilidades, *e-mail* e/ou telefone para contato.
- Dados da empresa: número total de funcionários, número de funcionários envolvidos com a área de vendas, faturamento, processos operacionais e de vendas, papel do *marketing*, formas de contato e comunicação com o revendedor, número de revendedores.
- A partir de uma série de características determinantes de uma pessoa hospitaleira, apresentadas por meio de uma ficha (ver Apêndice 2), solicitou-se ao entrevistado que especificasse aquelas que, em sua opinião, definiriam um bom revendedor. Não foram usados termos como hospitalidade ou hospitaleiro durante a entrevista. Caso esses termos aparecessem, isto deveria ocorrer por menção feita pelo próprio entrevistado.
- Experiências e percepções do entrevistado acerca do que uma pessoa deveria fazer para alcançar estabilidade financeira na atividade de venda direta.
- Funcionamento dos processos de recrutamento de revendedores, dos programas de retenção, recompensa e motivação e a questão da rotatividade: o papel dos programas de retenção, recompensa ou motivação na redução desse índice.
- Significado do termo “revendedor de sucesso”.

- A partir de uma lista com possíveis públicos e com base no modelo de Freeman (1998, p. 55), os entrevistados determinaram os grupos primários e secundários de *stakeholders* das empresas, segundo sua percepção. Procurou-se entender, nesse momento, qual o grau de importância que os entrevistados atribuíam a cada grupo de interesse e, particularmente, que papéis o *stakeholder* Revendedor desempenharia no modelo comercial adotado pela empresa. A lista continha os termos Revendedores, Clientes, Funcionários, Distribuidores, Rede de Relacionamentos do Revendedor, Fornecedores, Governo, Agências Regulatórias, Formadores de Opinião, Mídia, Comunidades Locais, Concorrentes, ONGs e Outros Públicos. Toda vez que o termo Outros Públicos era mencionado, o pesquisador solicitava que o entrevistado determinasse quem e quantos seriam esses *stakeholders*.

GRUPO 2

O grupo 2, autogerado a partir do grupo 1, era composto pelos funcionários da área de vendas responsáveis pela captação e pelo treinamento de revendedores e adotou os mesmos procedimentos operacionais do grupo 1. O questionário pretendia aprofundar as respostas obtidas com os responsáveis pelas empresas objetos deste estudo e compreendia praticamente os mesmos aspectos abordados naquelas entrevistas:

- Nome do entrevistado, função na empresa, tempo de casa e na função, responsabilidades, *e-mail* e/ou telefone para contato.
- Dados da equipe pela qual era responsável e/ou que coordenava: número estimado de revendedores ativos por campanha/ciclo/mês, território de abrangência, como funcionava a determinação de objetivos de vendas nesse território, qual o número médio de novos cadastros, qual o índice de rotatividade de revendedores, como funcionavam as rotinas de trabalho e quais eram as formas de contato e os meios de comunicação com a equipe.
- A lista com as supostas características da pessoa hospitaleira também era apresentada a este grupo e o processo seguia o mesmo procedimento: cabia a cada um dos entrevistados avaliar as que, em sua opinião, definiriam um bom revendedor sem que os termos hospitalidade ou hospitaleiro fossem mencionados ou sugeridos pelo entrevistador.
- Experiências e percepções do entrevistado acerca do que uma pessoa deveria saber para alcançar estabilidade financeira na atividade de venda direta.
- Interferência dos processos de recrutamento, retenção, recompensa ou motivação nas atividades do entrevistado, entendimento das maneiras de lidar com esses processos e se haveria, neles, alguma possibilidade de melhoria.

- A questão da rotatividade e o nível de cobrança (por parte da empresa) percebido pelo entrevistado em relação a essa variável.
- Significado do termo “revendedor de sucesso”.
- Percepção do entrevistado em relação à pertinência do mapa de *stakeholders* definido pelo grupo 1 e atualização do mapa, a partir de sua percepção. Da mesma forma que nas entrevistas realizadas com o grupo 1, neste momento procurou-se entender que grau de importância o entrevistado atribuía a cada *stakeholder* e, em particular, ao *stakeholder* Revendedor. A lista continha os mesmos termos que a lista apresentada ao grupo 1 e, também como ocorrera naquela ocasião, toda vez que o grupo Outros Públicos era mencionado, o pesquisador solicitava que o entrevistado determinasse quem e quantos seriam.

GRUPO 3

Autogerado a partir das indicações fornecidas pelo grupo 2, o grupo 3 se compunha de revendedoras considerados “de sucesso” e abordou os seguintes aspectos:

- Nome da entrevistada, tempo de atuação na venda direta, experiências no setor, *e-mail* e/ou telefone para contato.
- Razões que a levaram a atuar na venda direta, forma de atuação, o início da atividade e os motivos dessa escolha, percepções quanto à realização pessoal e/ou profissional.
- Resultados de vendas e satisfação em relação a tais números, conhecimento de aspectos práticos da atividade: território atendido, formação de redes, rotina de trabalho, formas de contato e meios utilizados para se comunicar com a empresa.
- A partir da apresentação das características do bom revendedor elencadas pelos grupos 1 e 2, foi solicitado às entrevistadas que determinassem aquelas que consideravam possuir, que avaliassem a necessidade de incluir alguma característica não mencionada na lista, e por quê.
- Foi solicitado a cada entrevistada que comentasse sua experiência com a venda direta e se, de alguma forma, havia algum aspecto da atividade que ela gostaria de ter sabido antes de iniciar a atividade.
- Procurou-se descobrir de que maneira os programas de retenção, recompensa e motivação influenciavam a entrevistada ou seu desempenho.
- As entrevistadas também foram questionadas sobre o fato de se considerarem parte de uma equipe e em que medida isto influenciava sua *performance*.

- Além disso, o pesquisador pediu que cada uma delas discorresse sobre a rotatividade na venda direta e se o *turnover* – caso ela o percebesse – interferia, de alguma forma, nessa *performance*. As entrevistadas foram questionadas, ainda, sobre possíveis razões e motivos que as levariam a abandonar a atividade.
- As entrevistadas foram levadas a discorrer sobre o significado e a percepção de ser uma revendedora de sucesso.
- Com base nos papéis que os grupos 1 e 2 atribuíram ao *stakeholder* Revendedor, o pesquisador apresentou às pesquisadas o mapa estabelecido e procurou entender sua percepção quanto à influência que acreditavam exercer ou sofrer, por parte dos demais grupos de interesse e, especialmente, em relação à empresa.

Após a entrevista, foi solicitada às revendedoras a permissão para acompanhar sua rotina de trabalho. O acompanhamento seria por meio da observação participativa e o pesquisador deveria permanecer de duas a quatro horas com a revendedora em suas atividades diárias de venda, para analisar os aspectos relacionados à abordagem de um cliente, à transação em si, ao papel das redes nesse processo, à interação entre os atores e às atitudes e comportamentos dos atores envolvidos na transação. Por motivos alheios à proposta em si, Regina Wrasse (Asta) e a Franqueada Hinode não puderam aceitar o convite. A observação participativa foi realizada, então, por uma hora e em apenas uma das reuniões estilo *party plan* que Lindamar Medeiros organiza mensalmente para apresentar a suas clientes (também revendedoras) os produtos e promoções da Hermes. A impossibilidade de analisar de forma comparativa os aspectos observados nessa reunião impediu, no entanto, que este pesquisador chegasse a qualquer conclusão sobre a atuação individual de uma revendedora ou das maneiras com que a inospitalidade se estabelece nesse tipo de relacionamento.

GRUPO 4

Autogerado a partir das indicações do grupo 3 e composto por apenas duas entrevistadas, o grupo entrevistado permitiu a abordagem dos seguintes aspectos:

- Nome do entrevistado, *e-mail* e/ou telefone para contato.
- Tempo de relação comercial com a revendedora que a havia indicado e relacionamento com outras revendedoras.
- Dentre as características de um bom revendedor elencadas pelos grupos 1 e 2, foi solicitado às entrevistadas do grupo 4 que indicassem as que, em sua opinião, a revendedora que as indicara possuía. O objetivo desta pergunta era comparar as respostas

e tentar estabelecer uma caracterização geral do que, aos olhos dos atores envolvidos no negócio da venda direta, representaria um “bom revendedor”.

Esperava-se descobrir, por meio dessas entrevistas e desses públicos, se existiriam pontos comuns à “boa” ou à “má” *performance* de um revendedor, e se tal *performance* estaria, de alguma forma, associada ao conceito de sucesso pessoal que o revendedor tem sobre si. As pesquisas mostraram que o otimismo está fortemente relacionado ao sucesso de um revendedor e que talvez essa característica seja um diferencial para a atividade da venda direta.

Foram estudados os métodos de vendas empregados pelos revendedores em sua atividade profissional e relacionados esses métodos à hospitalidade nos âmbitos contratual e incondicional. Durante as entrevistas, foi possível observar atitudes genuínas de entendimento e compreensão do outro e perceber que, em vendas diretas, treinamentos e encontros comerciais funcionam, na realidade, como formas de capacitação de indivíduos que já possuem características de uma personalidade sociável – entendendo-se o termo sociável, neste caso, tanto como a designação de uma pessoa comunicativa e amistosa quanto em seu sentido gregário, mais voltado ao bem estar coletivo. Focados no desenvolvimento dos negócios da empresa ou no desenvolvimento de comunidades específicas e da sociedade como um todo, esses revendedores demonstram um apreço muito grande pelo papel que representam e – pode-se dizer – enxergam o próprio sucesso a partir do que este papel significa.

Resultados

Dois dos objetivos específicos foram plenamente alcançados e, por meio deste estudo, foi possível (1) compreender a atividade de um revendedor atuante no setor de venda direta sob a ótica da hospitalidade e os meios adotados por ele no trato da inospitalidade; (2) estabelecer uma relação entre o desempenho deste revendedor e as características da pessoa hospitaleira. Espera-se que, a partir das considerações feitas ao final deste trabalho, o tema suscite novas pesquisas e, a partir delas, seja possível (3) avaliar maneiras de implantar o estudo da hospitalidade como ferramenta para o desenvolvimento do setor de venda direta, e (4) se amplie a compreensão da venda direta sob a ótica do relacionamento humano.

Por meio deste estudo, foi possível compreender a forma como essas empresas enxergam seus *stakeholders* e, particularmente, como interagem com os revendedores (que, como se pode perceber, recebem denominações distintas em cada uma das organizações,

porém desempenham papéis semelhantes e que, sob o ponto de vista deste trabalho, representam o principal grupo de interesse do setor).

Também foi possível, com este estudo, comprovar que a venda direta depende da hospitalidade para o seu fortalecimento e que a relação que se estabelece entre um revendedor e um cliente, mesmo implícita sob a forma de transação comercial, pode influenciar positivamente a relação humana e, sob tal prisma, gerar uma dimensão compreensível da dádiva. A partir da proposta adicional do projeto, que esperava compreender como se dava a relação da empresa com o consumidor, foi possível perceber que, no caso das três organizações, é o revendedor quem representa o papel de cliente – ainda que não seja o usuário final do produto – e todos os esforços mercadológicos, administrativos e operacionais estão voltados para sua satisfação.

Este trabalho comprova a relevância do aspecto social na atividade da venda direta – não sob o enfoque de técnicas para conquista de clientes, mas a partir do comportamento presente nas relações humanas e com base nas leis não escritas da hospitalidade. Espera-se que seus resultados contribuam para a compreensão das características que diferenciam um profissional de venda direta sob a ótica da hospitalidade. Se essa forma de comercialização de bens e serviços é um fato social e – como estabelece Mauss – abrange aspectos econômicos, políticos e sociais de uma relação, e se muitas empresas do setor (ainda que focadas na satisfação de seus clientes) entendam a questão do relacionamento como apenas mais uma ferramenta capaz de trazer maiores resultados, é possível afirmar que as discussões que envolvem a venda direta na atualidade não a entendem sob tal prisma – ou, pelo menos, não a tratam como fato social total.

CAPÍTULO 1 – VENDA DIRETA

Tomando como ponto de partida os resultados do setor no País, este capítulo pretende discutir a venda direta sob o enfoque acadêmico – o que, segundo os autores que tratam do assunto, não tem acontecido de forma constante ou consistente (mas que, nos últimos cinco anos se tornou um pouco mais frequente). Levantamento bibliográfico realizado especificamente para a produção desta dissertação (e que se baseou em fontes da Internet – particularmente Google Acadêmico, EBSCO e *site* da ABEVD) detectou que a produção científica a respeito do assunto vem crescendo ao longo do tempo: entre as décadas de 80 e 90, a pesquisa encontrou algo em torno de três a quatro publicações por ano. A partir dos anos 2000, essa média cresce e alcança o número de 8,5 trabalhos publicados entre os anos de 2008 e 2012.

Em virtude do interesse que a venda direta vem conquistando junto à comunidade acadêmica, e dado o tamanho desse setor na economia brasileira – cerca de 12 bilhões de dólares em faturamento no ano de 2011 – acredita-se que as informações deste capítulo sejam relevantes para a compreensão da venda direta não só em seus aspectos comerciais, mas também estruturais e de relacionamento.

1.1 Panorama da Venda Direta e Tendências do Setor no Brasil

Em artigo de 1996, Peterson e Wotruba lembram que, “apesar de ser o modo de comercialização mais antigo que se conhece, a venda direta não é totalmente compreendida”⁹ (p.1). Este trabalho não pretende discutir de que forma o comércio se estabeleceu na sociedade ou como este fato contribuiu para o desenvolvimento econômico das nações, mas avaliar a afirmação de que a venda direta – um sistema de comercialização que, apenas no Brasil, equivale a quase 12 bilhões de dólares anuais e coloca o País em quarto lugar no *ranking* mundial de faturamento do setor (WFDSA, 2013) – ainda é pouco conhecida no âmbito acadêmico. Apesar do crescimento no número de publicações que têm na venda direta seu objeto de estudo, o trabalho de Peterson e Wotruba (1996, p. 1) parece manter sua

⁹ No texto original: *despite being the oldest method of commercial distribution known to mankind, direct selling is not well understood* (tradução do autor).

pertinência nos dias atuais, pois – como dizem os autores – as definições do que seria venda direta “são frequentemente ambíguas, contraditórias, ou simplesmente carecem de exatidão”¹⁰.

Há que se concordar com um trabalho que, a princípio, poderia soar desatualizado: durante os anos seguintes ao artigo de Peterson e Wotruba, pouco se produziu a respeito da venda direta e o estudo desse sistema comercial ficou restrito ao próprio setor, com trabalhos mais voltados ao sucesso de vendas do que, propriamente, à análise de particularidades do negócio.

Nos dias atuais, a *World Federation of Direct Selling Associations* – WFDSA (2013) define venda direta como “um canal de distribuição dinâmico, vibrante e de rápida expansão para a comercialização de produtos e serviços diretamente aos consumidores”¹¹. Para a Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta – ABEVD (2013), a atividade se caracteriza como “um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciado, baseado no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo”.

Tais definições não se distanciam muito do que Peterson e Wotruba (1996, p. 2) estabeleceram como a principal característica da venda direta: uma “venda cara a cara, longe de um local fixo de varejo”¹² e do que a *Direct Selling Education Foundation* caracteriza como um “um método de distribuição de bens de consumo e serviços, através do contato pessoal (do vendedor para o comprador), longe de estabelecimentos comerciais fixos, principalmente em uma casa”¹³ (PETERSON; WOTRUBA, 1996, p. 3).

Embora os autores entendam que estas sejam definições preliminares (e, portanto, imperfeitas), é inegável o fato de que, ao determinar que a venda direta se dê por meio de contatos pessoais e fora de quaisquer estabelecimentos tradicionais de comércio, Peterson e Wotruba – e, a partir deles, outros estudiosos ou as próprias associações das empresas do setor – capturam a essência desse sistema e o diferenciam de outros modelos mercantis¹⁴.

¹⁰ No texto original: *definitions that do exist are frequently ambiguous, contradictory, or simply inaccurate* (tradução do autor). Segundo Peterson e Wotruba (1996, p. 2), na tentativa de definir esse modelo comercial sob um enfoque acadêmico, alguns autores confundiram venda direta com ações de *marketing* direto ou mesmo com a atividade de telemarketing.

¹¹ No texto original: *Direct selling is a dynamic, vibrant, rapidly expanding channel of distribution for the marketing of products and services directly to consumers* (tradução do autor).

¹² No original: *direct selling is face-to-face selling away from a fixed retail location* (tradução do autor).

¹³ No original: *a method of distribution of consumer goods and services through personal (seller to buyer) contact away from fixed business locations, primarily in a home* (tradução do autor).

¹⁴ Apesar de não ser um dos objetivos deste estudo, é importante salientar que, com a expansão da Internet e a possibilidade de qualquer pessoa acessar as redes sociais para nelas interagir de variadas maneiras (inclusive comercializando produtos e serviços *on-line*), o conceito de venda direta baseado na relação cara a cara e na inexistência de um ponto de venda fixo talvez mereça ser revisado. Para efeito do presente trabalho, optar-se-á pela caracterização da venda direta de acordo com o modelo adotado pelas associações das empresas do setor.

Vendas diretas podem ser entendidas sob três perspectivas: estratégica, operacional e tática. Peterson e Wotruba (1996, p. 6) entendem que, de acordo com a ótica estratégica, a venda direta é um “canal ou um modo de distribuição, um meio de ganhar acesso ao mercado ou uma forma de fazer negócios”¹⁵. Do ponto de vista operacional, ela se estabelece a partir de uma transação comercial, em espaço distinto ao de uma loja e embute, em sua estrutura, a personalização do serviço. Esta personalização se dá nos momentos em que o vendedor fornece informações específicas aos interesses do comprador e particulariza a orientação – a cada necessidade de um cliente, o vendedor adapta o discurso e atua de forma diferenciada. Esta

capacidade de comunicação face a face (muitas vezes sem a distração de pressões) significa que [praticamente] todos os sentidos de comunicação podem ser utilizados – audição, visão, olfato e tato. Isso também significa que um potencial comprador pode explicar sua necessidade em profundidade, que uma apresentação de vendas pode ser personalizada individualmente, e que o comprador (potencial) pode ser completamente educado sobre produtos e serviços comercializados através de manifestações reais e envolvimento pessoal¹⁶ (PETERSON; WOTRUBA, 1996, p. 3).

Quanto ao aspecto tático, Peterson e Wotruba (1996, p. 6) entendem a venda direta como o meio que as empresas têm de organizar suas atividades comerciais e a própria função das equipes de vendas. Considerando apenas dois desses aspectos táticos, em seu *Global Report on Sales Methods and Compensation Plans – 2011*, a WFDSA (2013) mostra que 77% das vendas diretas acontecem sob o formato *person to person* e que 56% dessas vendas se concretizam pelo sistema multinível. No Brasil, não há dados confiáveis referentes a formato de vendas.

Dentre os sistemas de comercialização, porém, levantamento oficial mostra que o mononível representa 92% dos resultados do setor no País (WFDSA, 2013). Uma das táticas que uma empresa pode seguir ao estabelecer seu modelo de vendas diretas está o nível de canal. Entende-se como mononível – ou *single level* – o canal em que, entre a empresa e o consumidor final, existe apenas um intermediário (no caso, o revendedor autônomo). Avon e Natura são as principais representantes desse modelo e, por serem as duas maiores

¹⁵ No original: *channel or mode of distribution, a means of gaining access to market, or a way of doing business* (tradução do autor).

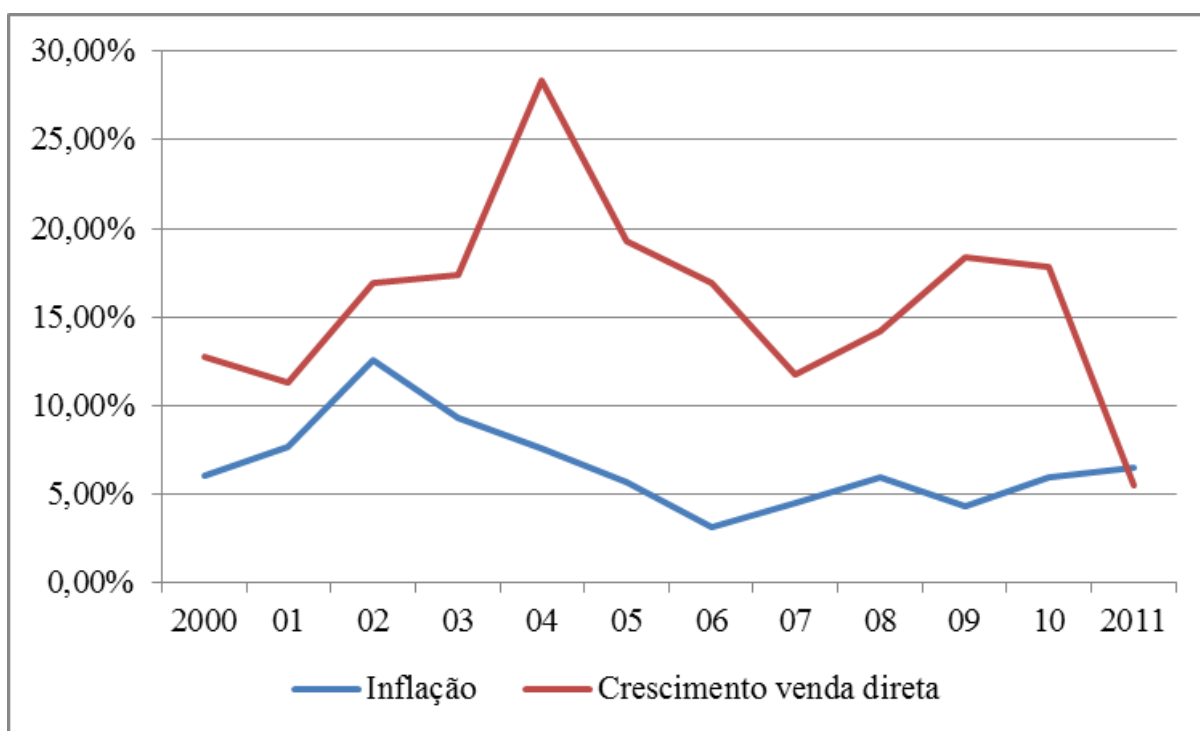
¹⁶ No original: *the ability to communicate face-to-face (often without distracting pressures) means that all communications senses can be utilized – hearing, sight, smell, and touch. It also means that a potential buyer can explain his or her needs in depth, a sales presentation can be individually customized, and the (potential) buyer can be thoroughly educated about products and services being marketed through actual demonstrations and personal involvement* (tradução do autor).

companhias de venda direta em atuação no Brasil, explica-se por que a esse modelo representa participação tão elevada nas vendas do setor.

Além do mononível, existe o sistema de distribuição multinível (ou *multilevel*), que se baseia na formação de redes e que formaliza, a partir do *marketing* de relacionamento, o conceito de *network marketing* em venda direta (CROFT; WOODRUFFE, 1996). O modelo de negócios baseado em *network marketing* – ou *marketing* de rede – tem sua parcela de contribuição na expansão do setor no Brasil: segundo Miyata (2010, p. 111-112), para a ABEVD “a chegada da Amway, em 1991, foi um momento importante do setor no Brasil, pois foi intensificada a venda direta pelo modelo multinível, ou *marketing* de rede”.

Quando consolidados, dados do IBGE (2012) e da ABEVD (2013) mostram que, entre 2000 e 2011, descontado o IPCA de 78,9%, a venda direta apresentou um crescimento de 111,5%. No Quadro 1 pode-se avaliar o comportamento do setor nesse período:

Quadro 1 – Comportamento do setor de vendas diretas no Brasil entre 2000 e 2011.



Fonte: o autor, a partir de dados coletados nos sites da Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta – ABEVD (2013) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2012).

Uma análise preliminar desse quadro pode gerar curiosidade a respeito de percentuais tão elevados de crescimento em alguns períodos e, particularmente, pela queda que se verifica no ano de 2011. Há que se considerar que as linhas ilustram o crescimento percentual da venda direta em relação ao ano imediatamente anterior: assim, o grande pico

que se pode observar em 2004, quando o setor apresentou crescimento porcentual de 28,4% em relação a 2003, foi, segundo a própria ABEVD (2013), “histórico”, e se deveu, como afirma a entidade, ao aumento da produtividade dos revendedores e ao aumento da “percepção destes e dos consumidores de que os produtos comercializados possuem maior tecnologia e valor agregado”. Não se pode negar, no entanto, que tamanho crescimento tenha ocorrido como um reflexo da situação sociopolítica e econômica brasileira, que vivia a ascensão da classe C no primeiro governo Luís Inácio Lula da Silva, e que, segundo fontes oficiais, “desde 2003, [... conquistara] quase 50 milhões de novos consumidores” (PORTAL BRASIL, 2013).

O resultado de 2004 se dá, em parte, como consequência de um cenário que se iniciou em 2003. Em notícia divulgada no dia 31 de dezembro daquele ano, o Jornal da Mídia avaliava, em retrospecto, que,

Num ano [2003] marcado por guerras e pela intolerância no cenário externo, o Brasil vive os percalços da globalização. Medidas duras são adotadas para arrumar a casa. A inflação é controlada e os juros começam a ceder após terem chegado às alturas. As reformas da Previdência e tributária são aprovadas e promulgadas pelo Congresso em tempo recorde. O país ganha um novo Código Civil e um Estatuto do Desarmamento para conter a violência que mata 40 mil por ano.

É possível observar que, a partir de 2010, as vendas diretas – ainda que mantenham taxa de crescimento elevada, em relação à inflação – dão indícios da queda que se concretiza em 2011. Segundo o especialista Marcelo Pinheiro, em entrevista ao jornal DCI, os números de 2010 e 2011 foram afetados “por problemas como os na Avon e Natura, no ano de 2011. Por essas empresas terem participação muito significativa, a sensação é de que o mercado perdeu força” (UTSUMI, 2013). A Natura expõe, em seu relatório anual desse ano, que “instabilidades nas operações em função da mudança de sistemas de captação, associadas a um ritmo de crescimento econômico menor do País e do setor fez que a empresa crescesse menos do que havia projetado”. (RELATÓRIO NATURA 2011, 2011, p. 10).

Se em 2012 os problemas enfrentados pela Natura parecem ter-se amenizado, como indicam os resultados de seu relatório daquele ano (RELATÓRIO NATURA 2012, 2012), as questões operacionais da Avon parecem ter-se estendido um pouco mais: em 2010 a empresa enfrentou muitos problemas em suas operações – particularmente, em função da mudança de seu principal centro de distribuição para a cidade de Cabreúva, no interior paulista, e pelas perdas consideráveis que atrasos de entrega e falta de produtos ocasionaram¹⁷ – mas não só

¹⁷ Apesar de o novo CD da empresa possuir 70 mil metros², permitir o armazenamento de 34 mil *pallets* e contar com equipamentos de alta tecnologia para o desenvolvimento de seus processos operacionais, a transferência

por isso: reportagem publicada em março de 2013 no jornal O Estado de São Paulo revela que “as crises internas que afetaram a Avon tanto no Brasil quanto no exterior, aliadas à maior concorrência no mercado brasileiro, [...] afetaram a participação de mercado da ‘veterana’ companhia de cosméticos” (SCHELLER, 2013).

Apesar desse momento pontual no panorama brasileiro da venda direta, relacionado exclusivamente ao modelo comercial mononível adotado pela Natura e pela Avon, pode-se entender que os resultados do setor são bastante consistentes e, de alguma forma, podem ser explicados – como faz a ABEVD ao discorrer sobre os resultados do primeiro trimestre de 2011 em seu *site* – pelo fato de que a “diversificação, persistência e dedicação são algumas das recomendações de especialistas para quem está ou pretende iniciar no setor” (ABEVD, 2013).

Tamanho crescimento, portanto, está atrelado ao crescimento do número de revendedores cadastrados ao sistema, nesse período – de 1,2 milhão de pessoas no ano 2000 para 2,83 milhões em 2011 (ABEVD, 2013) – e, especialmente, ao incremento do modelo multinível, em que a formação de equipes segue a lógica de uma progressão geométrica e no qual a remuneração se baseia na introdução de novos membros na rede de revenda e na bonificação atrelada ao desempenho de cada integrante dessa rede (MIYATA, 2010).

Tais características tornam o modelo multinível atraente sob o ponto de vista mercadológico e podem ser vistas tanto na forma de atuação de organizações de grande porte e tradição no setor, como Herbalife ou Mary Kay, quanto nas estratégias comerciais de novos entrantes, interessados no incremento de vendas em curto espaço de tempo. Vale ressaltar que o Brasil conta com uma terceira modalidade de atuação no canal de venda direta, na qual as transações comerciais ocorrem entre a empresa e um distribuidor selecionado ou exclusivo, que compõe e desenvolve – de maneira autônoma – suas próprias equipes de vendas.

Diferentemente da forma de comercialização do tipo *single level*, o canal passa a contar com um novo intermediário, mas limita-se a esta estrutura binária que, denominada binível, se confunde, na literatura, com o canal *multilevel*, embora não se configure como um exemplo de vendas em rede (ou por níveis múltiplos de atuação). As brasileiras Hermes e De Millus (que oferecem uma vasta linha de produtos a representantes e distribuidores de todo o País) são dois dos principais exemplos do modelo de vendas binível.

para o novo local não foi tranquila como se esperava e, por resultado, a empresa viu suas vendas recuarem 19% apenas no segundo trimestre de 2012, o que contribuiu para a saída da presidente mundial da companhia no final daquele ano (BRASIL ECONÔMICO, 2010; SCHELLER, 2013).

Segundo a WFDSA (2013),

a venda direta proporciona importantes benefícios para indivíduos que desejam ganhar dinheiro e construir um negócio próprio; para os consumidores que procuram uma alternativa aos shopping centers ou às lojas de departamento, e para o mercado de produtos de consumo em geral. Oferece uma alternativa ao emprego tradicional tanto para aqueles que desejam um ganho extra quanto para aqueles que, por alguma circunstância ou por compromissos já assumidos, não podem trabalhar em horário regular ou integral. Em muitos casos, a venda direta é tão gratificante que as pessoas que atuam no setor acabam assumindo essa atividade como uma carreira [...]¹⁸.

Atuar em venda direta, portanto, pode ser resultado de uma opção – ou da falta de opções. Em sua tese de doutorado, Miyata (2010, p. 104-108) faz um levantamento da evolução desse sistema comercial – desde “o primeiro registro histórico da ocorrência da venda direta [que] data de meados do século XVIII, na Inglaterra”, com a Enciclopédia Britânica, até o comércio realizado pelos mascates, que se desenvolveu no Brasil a partir do mesmo período e que tinha por característica a vantagem de dispensar “qualquer habilidade ou grande montante de capital [uma vez que] o mascate trabalhava por conta própria”.

A atividade da mascateação era, segundo fontes coletadas pela autora, “uma condição provisória, um estado de passagem necessário à acumulação do primeiro pecúlio [... e] oferecia a possibilidade de um retorno rápido, dependente unicamente do trabalho individual” (MIYATA, 2010, p. 108). De modo análogo, a venda direta segue a mesma linha de raciocínio: quando a própria associação mundial das empresas do setor entende a atividade como uma “alternativa ao emprego tradicional” que pode se transformar em profissão, torna-se claro o caráter transitório que permeia a atuação nesse setor da economia.

Dessa transitoriedade surge um dos maiores desafios das empresas de venda direta: a alta rotatividade de pessoas nas equipes de vendas – ou o *turnover*. Em estudo que envolveu quatro empresas norte-americanas do setor, Wotruba e Tyagi (1991, p. 24-25) analisam a relação entre as expectativas que uma pessoa tem ao iniciar sua atividade na venda direta e a rotatividade dos revendedores, no período de um ano. Segundo os autores, o propósito de seu trabalho era examinar a dicotomia entre expectativas preliminares dos revendedores e abandono da atividade por dois motivos: a inexistência de estudos sobre o tema com foco na

¹⁸ No original: *Direct selling provides important benefits to individuals who desire an opportunity to earn an income and build a business of their own; to consumers who enjoy an alternative to shopping centers, department stores or the like; and to the consumer products market. It offers an alternative to traditional employment for those who desire a flexible income earning opportunity to supplement their household income, or whose responsibilities or circumstances do not allow for regular part-time or full time employment. In many cases, direct selling opportunities develop into a fulfilling career for those who achieve success and choose to pursue their independent direct selling business on a full time basis. [...]* (tradução do autor).

venda direta e o fato de que a maior parte dos trabalhos publicados até aquele momento se atinham a aspectos particulares do indivíduo – satisfação pessoal, comprometimento, características de liderança e autoestima – e quase nunca à experiência vivenciada por esse indivíduo durante o período de sua atividade profissional.

Para os autores, questões operacionais poderiam representar papéis de maior destaque na decisão de um revendedor de abandonar a atividade e, embora o estudo não apresente conclusões, propõe algumas soluções práticas para minimizar o *turnover* nas empresas de venda direta: (1) alinhar as expectativas dos revendedores aos benefícios e às oportunidades proporcionados pela empresa, (2) monitorar as expectativas da equipe de vendas para criar programas de incentivo e compensação adequados, (3) investir no desenvolvimento de carreira dos revendedores, (4) entender os fatores que causam satisfação ou insatisfação na atividade e (5) adaptar os processos de supervisão e os programas de treinamento às expectativas da equipe (WOTRUBA; TYAGI, 1991, p. 33).

Em artigo que discute o trabalho de Peterson e Wotruba citado no início deste capítulo, Sanan (1997, p. 58) lembra que, no que se refere ao aspecto tático da venda direta, aqueles autores mencionam a captação e o treinamento de pessoas como fatores críticos para o sucesso de uma empresa do setor, mas deixa claro que o estudo não se aprofunda nessa questão: “Creio [...] que eles [Peterson e Wotruba] poderiam ter dado um destaque adicional a estes tópicos críticos em uma seção crucial, que dissecava o modo tático de trabalhar a venda direta”.¹⁹

O treinamento que Sanan defende é mais bem explorado no artigo que Wotruba escreveu em parceria com Tyagi em 1991, no qual essa técnica de aprendizado e ferramenta de alinhamento desempenha papel importante no processo de recrutamento e retenção de revendedores. Para Sanan (1997, p. 58), “o método de recrutamento [...] é extremamente importante. De forma simplificada, um recrutamento de sucesso na venda direta é sinônimo de um negócio de sucesso. Consequentemente, é uma atividade que merece (e à qual deve ser dada) grande atenção”²⁰.

Entende-se que o treinamento seja um fator primordial para o desenvolvimento profissional em qualquer área de atuação. Para Sanan (1997), o treinamento na venda direta é o caminho não só para o sucesso profissional, mas para a manutenção do interesse e da

¹⁹ No original: *I believe [...] that they could have given additional prominence to these critical topics in this crucial tactical section which dissect the make-up of direct selling* (tradução do autor).

²⁰ No original: *the method of recruitment used by most direct sellers [...] is critically important. Simply put, successful recruitment in direct selling is synonymous with successful business. Consequently, recruitment deserves, and is given close attention by, direct sellers* (tradução do autor).

motivação de um revendedor. Segundo o autor, pessoas que obtêm sucesso na venda direta estarão, provavelmente, aptas a captar e a treinar novos revendedores. Isto leva à constatação de que organizações de vendas diretas precisam trabalhar com obstinação no desenvolvimento de programas de treinamento e formação a fim de garantir a eficácia e a eficiência de uma venda. Quanto treinamento oferecer e por quem transmiti-lo são decisões que impactarão o sucesso e a rentabilidade do negócio de um vendedor direto.

Segundo dados da ABEVD (2013), existem hoje no Brasil mais de 2,5 milhões de revendedores cadastrados e o número de itens comercializados através desse canal de distribuição chega a 1,7 bilhão de unidades no ano – ou a uma média de 30 produtos por domicílio, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, do IBGE. Levando em consideração o fato de que a atuação em venda direta se dá, muitas vezes, de maneira informal, não é exagerado imaginar que a esse total de 2,5 milhões de revendedores cadastrados pode ser somado um número considerável de “não cadastrados” – pessoas que atuam na venda direta, se relacionam com clientes, comercializam produtos e serviços, mas não fazem parte dos números oficiais do mercado. Nesta situação encontram-se desde os indivíduos que revendem produtos com o objetivo de ajudar um familiar ou amigo, até os que não têm interesse em se cadastrar (porque entendem a atividade como temporária, porque não pretendem manter qualquer vínculo ou por quaisquer outros motivos que resguardem sua individualidade).

Entender a dinâmica da atividade de um vendedor direto é o que se pretende, na próxima parte do capítulo.

1.2 Serviços e Venda Direta

Peterson e Wotruba (1996, p. 4) relacionam dez táticas mercadológicas na venda direta: (1) o tipo de revendedor, (2) o tempo dispendido pelo revendedor na atividade – se *part-time* ou *full-time*, (3) o local em que normalmente se realizam as vendas, (4) o modelo transacional – se orientado à venda em si e à captação de novos consumidores ou à construção de relacionamento e à manutenção de clientes, (5) a formatação do encontro – se por meio de reuniões ou individualmente, (6) a adoção de aceites a avisos e/ou convocações, (7) o modelo comercial – mononível, binível (no caso brasileiro) ou multinível, (8) a extensão de quanto os revendedores são, também, clientes, (9) como funciona a posse dos produtos comercializados

até sua entrega ao cliente final e (10) a maneira como os pedidos são entregues e os pagamentos são feitos.

Como bem lembram os autores, “cada combinação de características refletirá uma configuração única das táticas de venda direta”²¹ de uma empresa (PETERSON; WOTRUBA, 1996, p. 6). Pode-se inferir que, por meio de tais combinações, as empresas do setor não constroem apenas seus modelos comerciais – transação, pedido, entrega – mas estabelecem o padrão de serviços relacionados a esse modelo.

Grönroos (2009) lembra que, antes da década de 70, a abordagem mercadológica das empresas se baseava no conceito da troca de valor, e que apenas a partir desse período – com o desenvolvimento dos mercados, crescimento da concorrência e a necessidade de entender e lidar com o ambiente – essa troca assumiu o conceito de interação entre as partes. Essa nova abordagem de *marketing*

estava baseada na ideia de que interações entre provedores de serviços ou fornecedores de bens, e compradores industriais e seus clientes – interações comprador-vendedor – são elementos importantes [...] porque o modo como essas interações são gerenciadas causa um impacto sobre o comportamento de compra dos clientes (GRÖNROOS, 2009, p. 22).

Lovelock e Wirtz (2006) avaliam as interações de um cliente com as operações de serviço sob quatro ângulos: o processamento de pessoas, no qual o envolvimento do cliente com a produção do serviço é total; o processamento de posses, em que o processo de serviço se desenvolve sem a participação do cliente, mas com o objetivo de satisfazê-lo quanto ao resultado; o processamento de estímulo mental, em que os serviços produzidos ampliam as possibilidades de decisão de um consumidor (mesmo que essa decisão não se relacione ao serviço prestado); e o processamento de informações que permitem ao cliente optar ou não pela aquisição do serviço divulgado.

Mola e Wada (2013, p. 12-13) explicam que, na venda direta, quaisquer que sejam as táticas mercadológicas definidas pela empresa, as interações do cliente com as operações de serviço são facilmente percebidas: folhear um catálogo ou trocar ideias e opiniões com um revendedor, por exemplo, caracterizam o envolvimento direto do cliente na atividade e, portanto, estabelecem uma operação de serviço pautada no processamento de pessoas.

De forma similar, ao solicitar produtos a um revendedor, e até receber esses produtos, o cliente não participa do processo logístico que envolve tal transação e a interação, nesse caso, se dá pelo processamento de posses. O desenvolvimento de novos produtos e sua

²¹ No original: *each combination of the characteristics would reflect a unique configuration of direct selling tactics* (tradução do autor).

exposição em um catálogo ajudam a caracterizar as interações referentes ao processamento de estímulo mental (pois nem sempre o produto que foi desenvolvido está sendo procurado pelo cliente, mas ao tomar conhecimento dele, o cliente pode se conscientizar de uma necessidade ou de um desejo) e ao processamento de informações (no caso, a confecção de um catálogo de venda direta atende a uma série de técnicas promocionais, capazes de passar as informações necessárias sobre um produto e estimular a sua venda).

O enfoque deste trabalho, no entanto, está no papel do revendedor e no modo como desenvolve sua atividade. Como elemento intermediário do canal, o revendedor presta e recebe serviços: atende aos desejos do consumidor final, levando até ele os bens encomendados, mas depende da organização da empresa e de seus processos operacionais para cumprir tal função.

Em artigo que discute os serviços como estratégia diferenciadora no segmento industrial, Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999, p. 52) afirmam que as empresas esperam ser vistas não como unidades autônomas, dissociadas dos clientes, mas como parceiras na agregação de valor a esses clientes: “as estratégias, a organização e as operações de fornecedores, clientes e clientes dos clientes estão intimamente ligadas. Qualquer movimento na cadeia de valor de um deles é rapidamente sentido nas operações dos demais”. No setor de vendas diretas, ocorre o mesmo: um bom serviço prestado ao revendedor, por parte da empresa, pode resultar na satisfação do consumidor final.

Não se trata, aqui, de discutir a excelência em serviços – pois é impossível afirmar que a perfeição de uma etapa se reflita na transação seguinte –, mas de entender que, a fim de provocar a satisfação na ponta da cadeia de valor, as empresas de venda direta precisam proporcionar serviços de qualidade a seus intermediários.

O recrutamento de vendedores diretos segue um procedimento mais ou menos padronizado: de modo comum, parte da abordagem que uma pessoa da empresa – ou um revendedor autônomo interessado em formar sua própria equipe de vendas – faz a um possível candidato e da apresentação de uma oportunidade de negócio – empresa, produtos comercializados, aspectos operacionais, bonificações etc. Passada esta etapa, e havendo interesse por parte do candidato, é realizado seu cadastramento e oferecido a ele um material básico de trabalho – normalmente composto por itens explicativos, operacionais e/ou promocionais. Finalmente, tem início a atividade e, conhecedor das regras que a pautam, o novo revendedor pode oferecer a marca, os produtos e seus serviços a potenciais consumidores e interessados em geral.

Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999, p. 52-54) entendem que há diversas maneiras de uma empresa criar valor por meio de seus serviços e propõem o estabelecimento de três tipos de estratégias de serviços, que se estabelecem a partir de um enfoque cronológico e sob as óticas da natureza desse serviço, das partes envolvidas em sua prestação, da assunção de riscos em relação ao resultado e da motivação do cliente pela escolha de um dos tipos:

- O primeiro tipo (ou, como preferem os autores, a primeira geração) de estratégias de serviços tem sua natureza baseada na funcionalidade do serviço e envolve, basicamente, o fabricante e o cliente. Nesse tipo de estratégia, o cliente adquire um produto esperando certo desempenho e o fabricante provê os serviços necessários para que esse produto alcance essa expectativa. Um mau serviço ou a não conformidade de desempenho do produto geram ônus para o cliente, que deverá acionar a empresa se quiser ver resolvido o problema. Um bom serviço e um produto adequado, no entanto, contribuem para que o processo se desenvolva de maneira fluida. Ao optar por esse tipo de estratégia, uma empresa deve estar atenta aos interesses de seus clientes por maior eficiência e menor complexidade operacional.
- Na segunda geração de estratégias proposta pelos autores, é a garantia de desempenho que pauta a natureza do serviço: por meio de acompanhamentos periódicos, empresa e intermediário(s) desenvolvem os serviços necessários para o perfeito funcionamento dos produtos adquiridos. Note-se que, neste modelo, não são apenas o fabricante e o cliente que estão envolvidos no processo – acrescenta-se, aí, a figura do intermediário. Com enfoque na fidelização, este tipo de estratégia minimiza os riscos do cliente e investe em sua satisfação.
- A terceira geração envolve o que os autores denominam “solução comercial total”. Nela, “as várias partes combinam suas competências e/ou recursos para criar novas soluções” (BOUCKAERT; DENEFFE; VANTRAPPEN, 1999, p. 54). Nesse modelo, uma empresa pode oferecer diversos tipos de serviços a diversos tipos de clientes, contando com diversos tipos de intermediários: o que importa é a criação da solução mais adequada a cada cliente – que conta, desta maneira, não só com um serviço personalizado, mas com a produção desse serviço por um custo mais baixo e pode, com isto, ampliar suas receitas.

Traduzidos para a venda direta, esses tipos representam os diversos formatos comerciais adotados pelas empresas do setor: a que envia catálogos pelo correio diretamente a seus consumidores pode, por exemplo, ser caracterizada como uma empresa que investe no serviço de primeira geração; a que tem na consultora de beleza seu diferencial de abordagem dos clientes representa o segundo modelo e a empresa que comercializa desde artigos para o

lar até roupas ou produtos de higiene pessoal por meio de catálogos físicos ou virtuais exemplifica o que os autores tratam por solução total.

A questão é que, na venda direta, muitas vezes esses três modelos se interpõem: uma empresa como a Hermes, sediada no Rio de Janeiro, investe tanto na venda por meio de catálogos via correio e reembolso postal quanto na distribuição binível por meio de distribuidores e representantes autorizados, no *e-commerce* ou em vendas corporativas. A empresa conta com catálogos distintos para públicos segmentados – Hermes/Hermes Big Show, Comprafácil e Bella – e atua na Internet, comercializando de eletrodomésticos a brinquedos ou artigos para bebês (HERMES, 2013; COMPRAFACIL, 2013).

A Natura, que iniciou suas atividades no final da década de 60, na cidade de São Paulo, e desenvolveu o conceito de consultoria de beleza, investe em forte treinamento das equipes de vendas, mas atua não somente no meio físico, com seus catálogos periódicos: faz parte das redes sociais – a empresa tem onze perfis distintos no Facebook, nove no Twitter, quatro no Flickr e dez canais exclusivos no YouTube – e possibilita a compra *on-line*, em uma parceria estratégica com o *site* Submarino (NATURA, 2013; NATURABRASIL, 2013).

Mesmo empresas neófitas no setor, como a cearense Handara, veem a venda direta como um canal adicional importante para a comercialização de seus produtos: voltada inicialmente para a distribuição a atacadistas de todo o Brasil, a empresa revela, em seu *site*, a adoção de um novo enfoque estratégico a partir de 1990 e apresenta os diversos modelos de negócios com que trabalha desde então. Na página virtual destinada ao cadastro de revendedoras, as candidatas encontram informações gerais sobre o negócio e um vídeo promocional – também disponível no YouTube – sobre as vantagens de investir na atividade (HANDARA, 2013).

Oferecer o melhor serviço significa, portanto, entender as necessidades do cliente. Neste trabalho, estabelece-se que também o revendedor é um cliente das empresas de venda direta: mesmo que não consuma diretamente os produtos que comercializa, para que possa desempenhar de maneira adequada sua função, esse revendedor depende dos serviços prestados pela organização que representa. O elemento complicador desse processo é que, quanto maior for o envolvimento humano na atividade, maior será a possibilidade de variação do serviço e menor sua previsibilidade (BERRY; LAMPO, 2005).

Berry e Lampo (2005, p. 95-98) definem três princípios capazes de fortalecer a imagem de uma empresa na mente de um cliente: a sincronia dos sinais funcionais, mecânicos e humanos que definem a experiência do cliente com os serviços dessa empresa, a conexão

emocional que essa prestação de serviços cria com os clientes e a incorporação da marca pelos funcionários da organização.

Os autores alegam que, de maneira geral, “clientes tendem a interpretar os sinais funcionais de modo racional e a fazer um julgamento mais emocional dos sinais mecânicos e humanos” (BERRY; LAMPO, 2005, p. 96). Entendem-se como sinais funcionais as características técnicas e a qualidade percebida dos produtos e serviços comercializados pela empresa; como sinais mecânicos, as associações referentes à aparência dos produtos, aos sons, odores, gosto ou textura; e, como sinais humanos, a postura dos atendentes, seu gestual, o modo de falar, o tom de voz, a aparência, o entusiasmo. Segundo Berry e Lampo (2005, p. 96), “as três categorias desempenham papéis distintos no desenvolvimento e na diferenciação de uma marca de serviços” e, se os sinais funcionais definem as competências essenciais de uma empresa, os sinais mecânicos tornam tangível o que – a princípio – estaria somente no campo das ideias e contribuem, desta maneira, para a criação de valor.

Os sinais humanos, no entanto, “costumam oferecer a melhor oportunidade para criar uma marca forte e diferenciada no caso de serviços [...] com os quais os clientes têm contato direto” (BERRY; LAMPO, 2005, p.96). Ainda que a variabilidade seja uma questão delicada em relação à qualidade de um serviço, Berry e Lampo (2005, p. 97) lembram que “ela também permite surpreender os clientes com mais atenção, riqueza de recursos e persistência na solução de problemas”. A excelência em serviços tem no fator humano, portanto, seu ponto nevrálgico, e depende dele para sua efetivação.

No aspecto relacional empresa-cliente, Grönroos (1994, p. 353) lembra que, de acordo com o moderno paradigma, o *marketing* de serviços pode ser entendido como o “processo interativo em um contexto social no qual a construção do relacionamento e a gestão são a pedra fundamental [para o sucesso de um empreendimento]”²². Ao tratar da conexão emocional entre uma empresa e seus consumidores, Berry e Lampo (2005) repetem o que Grönroos (1994, p. 356) já entendia como realidade:

Em última análise, o que estamos vivenciando hoje – com a crescente consciência de abordagem do *marketing* enquanto ferramenta de relacionamento – é um retorno às formas naturais de gerenciar as relações com clientes, que já existiam antes mesmo de o *marketing* se transformar nessa ciência para tomada de decisões excessivamente organizada e isolada²³.

²² No original: [...] *an interactive process in a social context where relationship building and management is a vital cornerstone* (tradução e adaptação do autor).

²³ No original: *In the final analysis, what we are experiencing today with the growing awareness of the relationship marketing approach is a return to the natural systems oriented way of managing customer*

A incorporação da marca é, portanto, o fator que contribui mais fortemente para a consolidação de uma empresa. Estudo de Herrington e Lomax (1999) indica que existe uma relação consistente entre a satisfação de um funcionário com seu emprego e a intenção de recompra por parte do cliente. Mesmo tendo sido desenvolvido para um setor distinto ao das vendas diretas, esse estudo revela aspectos interessantes, pois parte da premissa de que funcionários satisfeitos influenciariam positivamente o cliente em sua percepção de qualidade dos serviços prestados pela empresa, mas verifica que a hipótese não se sustenta e acaba chegando a um novo resultado – que é, na verdade, uma extensão daquele. Segundo os autores, a “diferenciação é mais um julgamento sobre a futura compra. Aqui, a influência direta que o funcionário exerce sobre as intenções futuras do cliente é resultado de seu comportamento e, talvez, de sua atitude durante o processo de vendas”²⁴ (HERRINGTON; LOMAX, 1999, p. 12). Funcionários satisfeitos contribuem, portanto, para a divulgação de uma imagem positiva, capaz de inspirar o consumidor a conhecer melhor a empresa.

A imagem de uma empresa, no entanto, não se constrói apenas pela satisfação de seus funcionários: um fornecedor empenhado em atender a empresa da melhor forma possível, dentro dos melhores prazos, aos melhores custos, desempenha papel importante nesse cenário. Um distribuidor aplicado pode desempenhar o mesmo papel. Os próprios clientes, satisfeitos em seus desejos e necessidades, têm esse poder. Assim como a comunidade local, os formadores de opinião, a imprensa, o governo. Todos são atores relevantes no processo de construção de uma marca e, portanto, *stakeholders* envolvidos – em algum grau – com o desenvolvimento do negócio.

A terceira parte deste capítulo discute exatamente o papel dos *stakeholders* no setor de vendas diretas.

1.3 A Teoria dos *Stakeholders* e o Setor de Venda Direta

Segundo o moderno paradigma do *marketing*, as ações de uma empresa devem estar prioritariamente voltadas à satisfação dos clientes. Para Fitchett (2005, p. 15), esta é uma visão restrita: “[a] teoria do *marketing* tem dado atenção muito limitada” ao que ele denomina

relationships that existed before marketing became a far too clinical decision making discipline, and an over organized and isolated function (tradução do autor).

²⁴ No original: *differentiation is more a judgement about future purchase. Here, the employee directly influences the customer's future intentions as a result of their behaviour, and perhaps demeanour, during the sales process* (tradução do autor).

“*stakeholding*”. Para o autor, as organizações têm investido no *marketing* de forma isolada, e não integrada ou cooperativa:

O *marketing* reivindica para uma comunidade específica – denominada consumidor – o papel de *stakeholder*, da mesma forma que os profissionais da área de gestão em recursos humanos pleiteiam essa condição à dinâmica das relações funcionais, e pesquisadores de gestão operacional a requerem aos fornecedores e terceirizados. A atenção limitada que os teóricos de *marketing* deram às preocupações dos *stakeholders* tendeu a se concentrar naquelas áreas de *marketing* em que múltiplas visões são difíceis de ignorar (FITCHETT, 2005, p. 15)²⁵.

De acordo com as observações de Fitchett (2005, p. 17), “o paradigma da gestão de *marketing* desafiou a visão de que, embora os interesses dos outros *stakeholders* sejam válidos, relevantes ou estratégicos, eles não deixam de ser – sob determinado ponto de vista – secundários”²⁶. Vinda de um professor de *marketing* e pesquisa, essa crítica aponta para uma visão interessante da gestão mercadológica contemporânea: foco absoluto no cliente em detrimento dos demais atores do processo.

A substituição da perspectiva não interativa do *marketing* por uma abordagem diversa, na qual o cliente abandona a condição passiva de mero usuário dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa e passa a se relacionar com essa empresa, ganhou força a partir dos anos 80. Grönroos (1994, p. 355) afirma que “o conceito de *marketing* de relacionamento emergiu das áreas de *marketing* de serviço e *marketing* industrial” e que, “em grande medida, ambas abordagens de *marketing* se baseiam no estabelecimento e na manutenção das relações entre vendedores e compradores e as outras partes envolvidas”²⁷

Percebe-se que o conceito original do *marketing* de relacionamento está na adoção de contatos mais próximos não só com os clientes, mas com os demais *stakeholders*: “*marketing* [de relacionamento] significa estabelecer, manter e melhorar ... o relacionamento da empresa com seus clientes e demais parceiros, com lucro, para que os objetivos de todas as partes

²⁵ No original: *Marketing has laid claim to one specific stakeholder community, namely the consumer, just as one suspects that professionals in the area of human resource management have laid claim to the dynamics of employee relations, and operations management researchers have laid claim to represent supplier and outsourced stakeholders. The limited attention given to stakeholder concerns by marketing theorists has tended to focus on those areas of marketing where multiple constituency views are hard to ignore* (tradução do autor).

²⁶ No original: *The marketing management paradigm challenged the view that although other stakeholder interests may be seen as valid, important or strategically significant, their interests are nevertheless secondary* (tradução do autor).

²⁷ No original: *The concept relationship marketing has emerged within the fields of service marketing and industrial marketing [...]. To a considerable extent both these approaches to marketing are based on establishing and maintaining relationships between sellers and buyers and other parties on the marketplace* (tradução do autor).

envolvidas sejam alcançados”²⁸ (GRÖNROOS, 1990, p. 138 *apud* GRÖNROOS, 1994, p. 355, grifo do autor).

Nesse novo modelo, as teorias mercadológicas redefinem a assumida obrigação das empresas de atender aos interesses dos acionistas e passam a tratar o consumidor como a principal obrigação ética de uma organização (FITCHETT, 2005, p. 17). O que se nota, no entanto, é que – em nome da figura do Cliente – talvez as empresas venham falhando na satisfação dos interesses de seus demais *stakeholders*: à corrente ideia de que o cliente tem o poder de demitir todos os funcionários de uma empresa nem sempre se soma a interpretação de que funcionários, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e outros parceiros também teriam – em níveis variados – essa capacidade.

Em 1984, *Strategic management: a stakeholder approach* trouxe uma nova discussão ao tema das relações empresariais. No capítulo 3 dessa obra, R. Edward Freeman sustenta a tese de que não se pode deixar de fora

[...] qualquer grupo ou indivíduo que afete ou seja afetado pelos propósitos da organização, pois esse grupo pode impedir as realizações dessa organização. Teoricamente, portanto, o conceito de *stakeholder* deve ser capaz de capturar uma ampla gama de grupos e indivíduos, mesmo que – quando colocado em prática – alguns desses grupos, com pouco ou nenhum impacto sobre a corporação, sejam momentaneamente ignorados. Uma noção assim ampla do conceito de *stakeholders* poderá até incluir grupos cujos valores e formas de atuação sejam contrários aos da empresa. Alguns desses grupos podem, simplesmente, ter por objetivo interferir nas operações da empresa e atrapalhar o andamento de seus negócios. [...] Admitir que grupos ilegítimos têm participação nos negócios da empresa, apesar de desagradável, precisa ser considerado sob o ponto de vista da gestão estratégica²⁹ (FREEMAN, 1984, p. 52-53).

Para Freeman (1984, p. 53), enquanto conceito teórico, a gestão dos *stakeholders* – *Stakeholder Management* – se refere à “necessidade que uma organização tem de gerenciar o relacionamento com seus diversos grupos de interesse, de uma forma orientada para a ação”³⁰. É necessário, portanto, que a empresa tenha claros seus processos organizacionais e que

²⁸ No original: *Marketing is to establish, maintain, and enhance . . . relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met* (tradução do autor).

²⁹ No original: *We must not leave out any group or individual who can affect or is affected by organizational purpose, because that group may prevent our accomplishments. Theoretically, therefore, "stakeholder" must be able to capture a broad range of groups and individuals, even though when we put the concept to practical tests we must be willing to ignore certain groups who will have little or no impact on the corporation at this point in time. Such a broad notion of "stakeholders" will include a number of groups who may not be "legitimate" in the sense that they will have vastly different values and agendas for action from our own. Some groups may have as an objective simply to interfere with the smooth operations of our business. [...] As unsavory as it is to admit that such "illegitimate" groups have a stake in our business, from the standpoint of strategic management, it must be done* (tradução e adaptação do autor).

³⁰ No original: *"Stakeholder Management" as a concept, refers to the necessity for an organization to manage the relationships with its specific stakeholder groups in an action-oriented way* (tradução do autor).

entenda em que medida tais processos se adequam ao mapa dos *stakeholders*. Também é preciso que se conheça a dinâmica das transações da empresa com seus *stakeholders* e como as negociações originadas dessas transações interferem no desenvolvimento de uma política de relacionamento com tais públicos (FREEMAN, 1984, p. 53).

Entender o conceito teórico do *stakeholding*, portanto, não é simples. Em estudo sobre o trabalho de Freeman (1984), Fontaine, Haarman e Schmidt (2006, p. 4) avaliam que “a definição de um *stakeholder*, o propósito e a característica da organização e o papel dos gerentes são [ainda] bastante obscuros”³¹ nos meios empresarial e acadêmico. O termo *stakeholder* passou por transformações ao longo do tempo e o próprio Freeman distingue seus dois sentidos: “a ‘definição restrita’ inclui aqueles grupos que são vitais à sobrevivência e ao sucesso da corporação. A ‘definição ampla’ inclui quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela corporação”³² (FREEMAN, 2004b, p. 42).

Em trabalho que analisa a Teoria dos *Stakeholders* sob a ótica da gestão dos meios de hospedagem em uma cidade litorânea no Estado do Rio de Janeiro, Koga (2011, p. 21) recorda que, dentre as entidades sociais “que interferem ou podem interferir em um negócio, discutem-se critérios para conceituar e classificar os *stakeholders* para que cada organização verifique em quem e como deve depositar atenção como estratégia de desenvolvimento empresarial”. Esta afirmação da autora esclarece a motivação de Freeman (1984) em categorizar os *stakeholders* entre aqueles que influenciam diretamente a empresa – clientes, funcionários e investidores, por exemplo – e aqueles que, devido à ação que praticam no ambiente externo, causam interferências no âmbito interno da corporação – concorrência, governo, serviços de proteção ao consumidor e a comunidade, de modo geral.

Como Freeman (1984), Clarkson (1995, p. 106) define dois níveis de interesses, no processo de gestão de uma organização: *stakeholders* primários são os grupos sem os quais a empresa não sobreviveria – investidores/acionistas, empregados, fornecedores ou clientes – e o grupo público de *stakeholders* são os interessados indiretos – governos, instituições e comunidades – que provêm a infraestrutura e os mercados, e cujas leis e regulamentações as corporações devem seguir.

³¹ No original: *The definition of a stakeholder, the purpose and the character of the organization and the role of managers are very unclear* (tradução do autor).

³² No original: *the “narrow definition” includes those groups who are vital to the survival and success of the corporation. The “wide-definition” includes any group or individual who can affect or is affected by the corporation* (tradução do autor).

Para Freeman e McVea (2001, p. 10),

A ideia de *stakeholders*, ou gestão dos *stakeholders*, ou uma abordagem dos *stakeholders* para a gestão estratégica, sugere que os gerentes devem formular e implantar processos que satisfaçam todos e cada um dos grupos que tenham algum interesse no negócio. A tarefa central nesse processo é gerir e integrar as relações e interesses dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos de forma a assegurar o sucesso da firma no longo prazo. Uma abordagem voltada aos *stakeholders* enfatiza a gestão *ativa* do ambiente de negócios, relacionamentos e a promoção de interesses compartilhados.³³

Sob alguns aspectos, essa atenção simultânea que se deve dar aos *stakeholders* pode explicar por que a teoria vem sofrendo constantes revisões ao longo de décadas. Como lembram Silveira, Yoshinaga e Borba (2005, p.38) em artigo que analisa de forma crítica a Teoria dos *Stakeholders*, quando propõe que os gerentes sejam capazes de atender aos interesses de públicos tão distintos, o princípio teórico “apresenta sérios problemas na definição de critérios lógicos para a tomada de decisão e a avaliação de desempenho”.

Como todo processo em desenvolvimento, a Teoria dos *Stakeholders* admite críticas. O próprio Freeman, em artigo intitulado *The stakeholder approach revisited*, confirma essa tendência: “têm havido muitas interpretações equivocadas sobre o argumento básico [da Teoria], muitas das quais devido a minhas próprias deficiências e ao modo como o livro [*Strategic management: a stakeholder approach*] foi escrito”³⁴ (FREEMAN, 2004a, p. 231). É inegável, no entanto, a relevância dessa teoria para a compreensão das relações humanas no ambiente empresarial e, de certa forma, para o posicionamento da empresa no mercado. Como recorda Freeman (1984, p. 91), a análise dos *stakeholders*, a análise da cadeia de valor e a avaliação dos aspectos sociais são a base de qualquer organização para definir uma estratégia corporativa.

Se, por um lado, a gestão baseada nos *stakeholders* vem sendo contínua e amplamente discutida no âmbito administrativo, Fitchett (2005, p. 15) acredita que a produção de artigos baseados nesse conceito tem sido pequena quando envolve questões relativas ao mercado. Apesar disso, o autor enxerga claros paralelos entre a Teoria dos *Stakeholders* e a evolução do pensamento de *marketing*: para ele, a primeira se tornou popular ao mesmo

³³ No original: *The idea of stakeholders, or stakeholder management, or a stakeholder approach to strategic management, suggests that managers must formulate and implement processes which satisfy all and only those groups who have a stake in the business. The central task in this process is to manage and integrate the relationships and interests of shareholders, employees, customers, suppliers, communities and other groups in a way that ensures the long-term success of the firm. A stakeholder approach emphasizes active management of the business environment, relationships and the promotion of shared interests* (tradução do autor).

³⁴ No original: *There have been many misinterpretations of the basic argument, many of which are due to my own shortcomings and the way that the book was written* (tradução do autor).

tempo em que o conceito de *marketing* de relacionamento surgiu. Este propunha um modo de fazer negócios diferente e acrescentava ao modelo produto-preço-praça-promoção a ideia de que pessoas e redes de *marketing* têm papel fundamental no desenvolvimento das ações mercadológicas de uma empresa.

Desde que se estabeleceu como uma forma de diferenciação mercadológica, muitas empresas assumiram o *marketing* de relacionamento como a base de suas estratégias – afinal, o objetivo dessas empresas é oferecer produtos e serviços que satisfaçam seus clientes. Entender até que ponto tais estratégias estão, realmente, focadas no relacionamento ou são um modismo que se convencionou adotar em função das críticas que se fazem ao *marketing* dito transacional, não é o objetivo deste trabalho. Por outro lado, compreender como o *marketing* de relacionamento é desenvolvido pelas empresas que atuam no setor de vendas diretas representa um aspecto importante do presente estudo: quem são os clientes dessas empresas? Seriam os consumidores finais de um produto/serviço ou os revendedores que comercializam esse produto/serviço – mas podem, também, consumi-lo? Seriam ambos? E, se assim for, como lidar com as expectativas de cada um?

Embora entendam que as equipes de revendedores são clientes potenciais dos produtos e serviços que comercializam, as empresas de venda direta parecem não adotar uma abordagem baseada nos *stakeholders* em sua gestão estratégica: como afirma Koga (2011, p. 27), a correta gestão dos *stakeholders* deveria considerar a integração e a capacidade de

[...] desenvolver conceitos e processos que deem abordagens integradas para lidar com múltiplos *stakeholders* em múltiplas questões. Para cada questão estratégica importante deve-se pensar nos seus efeitos sobre uma quantidade de *stakeholders* e, portanto, existe a necessidade de processos que ajudem a identificar as preocupações com esses grupos. Para cada um dos *stakeholders* considerados chaves, os gestores responsáveis pelo relacionamento com esse *stakeholder* devem identificar as questões estratégicas que afetam esse grupo e elaborar, implementar e monitorar as estratégias para lidar com ele.

Pode-se, neste momento, retomar a crítica que Silveira, Yoshinaga e Borba (2005) fazem à Teoria dos *Stakeholders* com base nessa afirmação: se a gestão dos interessados envolve a necessidade de criar processos específicos e desenvolver estratégias particulares para cada um deles, talvez as empresas careçam de gestores preparados para desempenhar tantas funções a um só tempo. Como sugerem os autores, na paráfrase de um “velho adágio, o problema de dar atenção simultânea a diversos interesses é que ‘quando se tem muitos mestres, acaba-se servindo a nenhum’” (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005, p. 38).

Mesmo Freeman (2004a, p. 230) questiona o papel dos gerentes no artigo em que “revisita” sua Teoria: “como eles [os gestores] poderiam ser mais efetivos em identificar,

analisar e negociar com os grupos chave de *stakeholders*?”³⁵. Em resposta à própria questão, apresenta um resumo dos aspectos básicos de seu trabalho: para ele, quaisquer que sejam os objetivos de uma pessoa, um grupo ou uma empresa, devem-se sempre levar em conta os efeitos de suas ações nos outros e em si mesmos. Isto significa que é necessário entender o comportamento de cada *stakeholder*, seus valores e o contexto socioambiental para, a partir daí, estabelecer um projeto claro de negócio. As relações entre os *stakeholders* ocorrem em três níveis analíticos – o racional, o processual e o transacional – e precisam ser compreendidas como um sistema. Finalmente, atender aos interesses de cada parte significa repensar os processos, as estruturas e as próprias funções organizacionais de maneira contínua e planejada (FREEMAN, 2004a, p. 231).

Portanto, ainda que complexa, a atuação dos gerentes na gestão dos *stakeholders* é importante e a adoção de ferramentas que auxiliem os profissionais a desempenhar esse papel é necessária. A definição de um mapa dos *stakeholders* poderia ser o primeiro passo para o cumprimento dessa tarefa: por meio dele, o gestor teria condições de entender que papel desempenham esses grupos e que tipo de estratégia melhor se adaptaria aos interesses de cada *stakeholder*.

A gestão dos *stakeholders* gera, sem dúvida, valor. E uma organização que desenvolva um projeto de valor para seus clientes obterá, provavelmente, vantagem competitiva (PAYNE; HOLT, 2001, *apud* PRIOR, 2006/2007). Ao discorrer sobre novas perspectivas ao estudo dos *stakeholders*, Prior (2006/2007, p. 20) sugere que as empresas atuem em seis mercados distintos, “cada um deles composto por grupos específicos de *stakeholders*”: (1) o mercado interno, composto pelos empregados da organização; (2) o mercado de alianças estratégicas, composto pelos fornecedores e demais parceiros operacionais da organização; (3) o mercado de trabalho, relacionado não só aos potenciais candidatos a uma vaga na organização, mas ao que se comenta a respeito dessa organização no que o autor denomina “mercado de recrutamento”; (4) os mercados de referência, ligados à formação de opinião; (5) os mercados de influência, que envolvem o público em geral, governos e acionistas; e (6) o mercado dos consumidores, do qual depende o sucesso de todos os demais mercados.

Oferecer valor a tantos mercados é, no entanto, uma tarefa difícil, que só pode ocorrer se houver a criação e a manutenção do relacionamento com cada um deles. Outro fator que define a complexidade dessa abordagem é que, em cada mercado, existem grupos

³⁵ No original: *how could they be more effective in identifying, analyzing and negotiating with key stakeholder groups?* (tradução do autor).

distintos de *stakeholders* e, nesse cenário, o planejamento da comunicação se transforma em um desafio gerencial.

Prior (2006/2007), no entanto, mostra que tais perspectivas estão fortemente atreladas às teorias do *marketing* de relacionamento e do *marketing* transacional: dos benefícios que a construção e a manutenção de uma rede de relacionamentos trazem à organização às oportunidades que transações eficientes propiciam a uma empresa, todos os temas pertinentes a essas formas de lidar com o mercado têm aplicação direta na gestão do *stakeholder* e, como tal, podem contribuir para instrumentalizar as empresas e capacitar os gerentes no processo de desenvolvimento de suas estratégias.

Assim, entender o papel de um vendedor direto segundo a Teoria dos *Stakeholders* (ou sob a ótica de uma perspectiva baseada no *stakeholding*) é uma tarefa complexa: antes de qualquer coisa, seria necessário estabelecer quais características e sob que aspectos do *marketing* de relacionamento um gerente precisaria se pautar para atender a esse “interessado” de modo ideal.

Viu-se, por exemplo, que o revendedor é um profissional da área comercial, normalmente autônomo, que tem na venda direta uma forma de ganhar a vida. Segundo a classificação exposta por Prior (2006/2007), pertenceria, portanto, ao mercado de trabalho e como tal deveria ser gerenciado. Esse revendedor, no entanto, ainda que seja autônomo, é bonificado de acordo com seus resultados e, sob tal ponto de vista, poderia representar, também, o que Prior estabelece como o mercado interno da organização.

Apenas essa situação já seria crítica para definir a estratégia de atuação de um gerente que tivesse sob sua responsabilidade a gestão de um revendedor. Mas esse *stakeholder* pode ser, ainda, o cliente de si próprio e, como tal, adquirir os produtos e serviços da empresa de venda direta para uso particular. Esse revendedor passaria a representar, então, o mercado dos consumidores. O sucesso de sua atuação como representante do “mercado de trabalho” ou do “mercado interno” dependeria do sucesso que a empresa alcançasse nessa condição.

Tantas questões são propositais e objetivam a discussão da venda direta a partir de um enfoque menos operacional. No capítulo seguinte, esta proposta se expande e o intuito é que se analise a venda direta sob o enfoque filosófico da hospitalidade. Na terceira e última parte deste trabalho, espera-se que as perguntas sejam respondidas e que, dessas respostas, se possa estabelecer uma agenda que contribua para o estudo e o desenvolvimento da venda direta no Brasil.

CAPÍTULO 2 – HOSPITALIDADE EM VENDA DIRETA

O segundo capítulo deste trabalho aborda a hospitalidade e sua relação com a venda direta – particularmente com as relações que se estabelecem em uma atividade de venda direta. Miyata (2010, p. 4) define essa forma de comercialização como um sistema “que oferece uma experiência de varejo personalizada, em que os consumidores são beneficiados por demonstrações de produtos, testes e serviços customizados” e é por meio dessa personalização de atendimento que se constrói e fortalece o relacionamento empresa-cliente.

As relações humanas são, sob esse prisma, fator primordial para o sucesso da venda direta. Por esta razão, as empresas do setor têm investido no *marketing* de relacionamento como estratégia para construção de vantagem competitiva – mas talvez o estejam fazendo de forma demasiadamente técnica.

Ao discutir a abrangência do termo hospitalidade e o envolvimento dos *stakeholders* no processo da venda direta, este capítulo procura demonstrar que o revendedor, antes de ser o intermediário entre a empresa e o consumidor final, é um cliente – e que desempenhará melhor o papel de revendedor quanto maior for sua satisfação enquanto cliente.

2.1 Compreensão e Abrangências do Termo Hospitalidade no Setor da Venda Direta

Em uma entrevista, na qual discorre sobre o papel dos líderes nas modernas corporações, Henry Mintzberg avalia a importância das relações pessoais no ambiente empresarial. Ao ser questionado pelo entrevistador sobre as implicações de usar o termo “recursos humanos” para designar os funcionários de uma organização, Mintzberg é categórico:

[As implicações de usar esse termo são] que você os demite sem pensar duas vezes. As pessoas são recursos. Se não necessita mais delas, as joga fora pela janela. Eu não sou um recurso humano. Acho um insulto quando me chamam assim. Eu não te chamo “recurso humano”, não me chame de recurso humano. Sou um ser humano. Você é um ser humano. Somos pessoas. E como chamaremos ao departamento? O Departamento das Pessoas. Vamos chamá-lo de Departamento dos Seres Humanos. “Recursos humanos” é um termo horrível, pense nisso. Ou “ativo humano”. Ou “capital humano”. Essa predominância econômica no pensamento é horrível (MINTZBERG, 2008/2009).

Embora este trabalho não pretenda discutir os velhos ou novos modelos da administração, pode-se dizer que o pensamento de Mintzberg não é isolado: entender as relações de trabalho não mais por seus vieses estritamente econômicos talvez seja um indício de que a compreensão das relações empresariais caminha para um enfoque cada vez mais humanizado. Para o professor canadense, “a maneira mais eficiente de mudar as organizações de forma drástica [...] quando seleciona gerentes, desde supervisores a CEO, quem quer que seja”, é escutar a voz das pessoas que melhor os conhecem. “Os que trabalham para eles”. Mintzberg acredita que a “consideração pelos outros” é uma das principais características que um bom líder empresarial deve ter: “a empatia, no sentido de entender as pessoas. A preocupação pelos outros” (MINTZBERG, 2008/2009).

Seria possível, a partir dessas observações, dizer que o administrador e estrategista Henry Mintzberg percebe a hospitalidade como um elemento necessário ao funcionamento organizacional?

Segundo seu enfoque social, a hospitalidade “se apresenta como uma ponte frágil e perigosa estabelecida entre dois mundos: o exterior e o interior, o fora e o dentro. Tentativa de igualização, de nivelamento, seu desafio é a ultrapassagem, a abolição dos espaços, a penetração dos territórios, a admissão” (GRASSI, 2011, p. 45). Sob esse enfoque, hospitalidade é um termo que engloba aspectos sociais, políticos e econômicos do acolhimento.

Enquanto a Escola Francesa entende a hospitalidade sob os enfoques doméstico e público e, a partir dessa visão, baseia seus estudos nos elementos antropológicos, sociológicos, filosóficos e semânticos do termo, a Escola Norte-americana discute a hospitalidade com base nas ciências da gestão, particularmente com enfoque no *trade* turístico e sob a perspectiva teórica do contrato, e a Escola Inglesa adota uma visão intermediária entre as duas anteriores, contrapondo o aspecto comercial que permeia o estudo da hospitalidade ao pensamento filosófico e às ciências humanas.

Esta dissertação se baseia na Escola Inglesa e, por esta razão, torna-se necessário discutir os aspectos conceituais do termo, pois foi a partir deles que se definiu o ponto de partida do projeto.

Raffestin (1997) já dizia que toda hospitalidade está atrelada à territorialidade e serve como uma ponte que permite ultrapassar o distanciamento entre dois lados – o interno e o externo. Para ele, os símbolos e valores que dão sentido a um grupo precisam ser traduzidos de ambos os lados, se o que se pretende é criar essa ponte: o grupo interno precisa traduzir os símbolos e valores do grupo externo e este precisa, por sua vez, traduzir os símbolos e valores

daquele. Os símbolos e valores de um grupo estabelecem as regras e restrições que norteiam as ações desse grupo. Pertencer a um grupo, portanto, e contar com o suporte de seus membros, pode trazer benefícios – mas traz, também, compromissos.

Na venda direta, o conceito da territorialidade se torna claro quando se pensa no papel do revendedor e na sua capacidade de construir pontes. Determinar que valores e que símbolos precisam ser traduzidos para que o relacionamento se estabeleça é uma tarefa que faz parte do dia a dia de um vendedor direto.

A essa ideia – que poderia ser definida como “romântica” – acrescenta-se outra, mais próxima da realidade: ainda que a renda da população tenha aumentado nos últimos dez anos, o número de trabalhadores informais no Brasil ainda é considerado elevado (MPAS, 2010; MTE, 2011). Se a relação desse consumidor com o mercado requer o fornecimento de garantias como, por exemplo, a comprovação de endereço ou a anuência de um avalista, para se tornar vendedor direto o candidato precisará apresentar apenas o número de um documento válido e ter mais de 18 anos. Participar de um grupo de revendedores é uma oportunidade acessível a qualquer pessoa, proporciona benefícios como atenção e reconhecimento a seus membros, mas requererá dedicação por parte desses indivíduos, e os impelirá ao alcance contínuo de resultados.

Toda relação se estabelece a partir de uma dádiva – mesmo as comerciais. Godbout e Caillé (1999, p. 99) discutem esse aspecto no texto *A dádiva a serviço do negócio*:

Na esfera mercantil, a dádiva está habitualmente a serviço da circulação das coisas, da venda e do escoamento dos produtos. Esta utilização instrumental da dádiva pelos comerciantes é uma evidência cotidiana, e Dale Carnegie não esperou por nós para fazer muito dinheiro publicando, em 1936, um livro, constantemente reeditado desde então, que dava a receita da dádiva a serviço do mercado: *Como fazer amigos e vencer na vida*³⁶. Se vocês quiserem vencer na vida e nos negócios, interessem-se pelos outros, repetem esse autor ao longo de capítulos inteiros, recheados de exemplos, cada um mais brilhante que outro, de indivíduos que ficaram ricos aplicando essa receita. Mas a aparente simplicidade da fórmula logo se transforma em paradoxo, já que se verifica que a fórmula somente funciona quando o desprendimento é verdadeiro.

Nos dias atuais, livros que ensinam técnicas de vendas ou indicam os caminhos mais adequados para atingir determinado objetivo são comuns – apenas na Biblioteca do *site* da ABEVD, são listadas 84 obras sobre venda direta, das quais 19 estão traduzidas ou foram originalmente escritas em português (ABEVD, 2013). Títulos como *A sua liberdade*

³⁶ Embora o texto reconheça a obra por *Como fazer amigos e vencer na vida*, as edições brasileiras do trabalho de Dale Carnegie foram publicadas com o título *Como fazer amigos e influenciar pessoas*.

financeira (BLANCHARD, 1992), *O maior profissional de network marketing do mundo* (FOGG, 1998) ou *Como ficar rico em network marketing* (BREMNER, 1996) mostram, no entanto, que o enfoque dado ao assunto se restringe aos aspectos técnicos e comerciais da atividade, e privilegiam o que se poderia classificar como “fórmulas de sucesso” para futuros empreendedores do setor.

Para Gotman (2009, p. 15), a palavra vender “[...] é uma dentre as inúmeras tentativas de desdobramento identitário entre hospitalidade e comércio – que significam, ambos, relação com o outro”. A autora entende que “hospitalidade e relação comercial estão em oposição constante, mas, simultaneamente uma se referindo à outra” e que, “entre comércio e hospitalidade, existe, com efeito, a mesma antinomia que opõe o paradigma da dádiva ao paradigma do comércio” (GOTMAN, 2009, p. 4).

Sob essa ótica, vender significa estabelecer uma relação de caráter econômico e a hospitalidade surge, aí, como ferramenta para a transação comercial. Para que a dádiva se estabeleça, “a oferta comercial deverá usar de uma contra estratégia, a fidelização, que consistirá então em reintroduzir uma pequena diferença, dar um *plus*” (GOTMAN, 2009, p. 8).

Como, no entanto, percebem Godbout e Caillé (1999, p. 99), “a primeira e mais famosa obra [*Como fazer amigos e influenciar pessoas*] sobre as relações humanas vistas como uma técnica, como um conjunto de truques, como uma mercadoria, multiplica, com efeito, as histórias de dádiva”, talvez a personalização do serviço, a consideração pelo outro, o preocupar-se genuinamente com as pessoas sejam parte tão natural das relações de hospitalidade que, como tal, se tornem indispensáveis ao estudo desse assunto e à construção de pontes ente ele e outras áreas do conhecimento.

É Lashley (2004, p. 5) quem conclui essa visão: no texto *Para um entendimento teórico*, o autor afirma que, “como consequência dos debates oriundos do encontro de Nottingham [...], os artigos produzidos pelos colaboradores de dentro e de fora da comunidade pedagógica de administração da hospitalidade estimularam seu estudo nos contextos social, antropológico e filosófico mais amplos”. O autor propõe que o termo seja compreendido como um conjunto de comportamentos que têm na base social seu suporte:

A partilha e a troca dos frutos do trabalho, junto com a mutualidade e a reciprocidade, associadas originalmente à caça e à coleta de alimentos, são a essência da organização coletiva e do senso de comunidade. Embora evoluções posteriores possam se preocupar com o medo em relação aos forasteiros e a necessidade de contê-los, a hospitalidade envolve, originalmente, mutualidade e troca e, por meio dessas, sentimentos de altruísmo e beneficência (LASHLEY, 2004, p. 5)

A partir dessa ideia, Lashley (2004) estabelece a definição que proporcionará o entendimento da hospitalidade nos domínios social, privado e comercial. Socialmente, a hospitalidade está inserida no contexto e no meio em que a ação se desenvolve – ao lidar com estranhos, as atividades de hospitalidade social envolvem reciprocidade, *status* e prestígio. No âmbito privado, as atividades de hospitalidade estão ligadas à preocupação com o bem estar do hóspede, com a satisfação de suas necessidades fisiológicas e psicológicas. Finalmente, no domínio comercial, hospitalidade é uma espécie de ferramenta da prestação de serviços na busca por resultados e na obtenção de lucro. A intersecção entre esses três domínios pode ser entendida como a gestão de experiências em hospitalidade.

Em artigo no qual faz um levantamento dos trabalhos apresentados no *15th Annual Council for Hospitality Management Education Research Conference*, Lashley (2007, p. 87) avalia que, desde a publicação de *Em busca da hospitalidade*, “alguns acadêmicos têm se ocupado em defender a hospitalidade como um fenômeno social que envolve transações entre anfitriões e convidados”³⁷ para, logo em seguida, ampliar esse conceito lembrando que existe o domínio comercial:

a ligação entre os domínios doméstico e comercial em microempresas voltadas à hospitalidade e ao turismo envolve alguns *insights* interessantes sobre os motivos e objetivos de negócios dessas empresas relacionadas a 'estilo de vida'. Muitos são motivados pelo objetivo pessoal de ter um negócio, estão interessados na obtenção de maior controle pessoal, ou desejam trabalhar por conta própria. Na verdade, 'não ter que bater o cartão de ponto' é o objetivo por que muitos parecem se aproximar desse conceito de trabalho³⁸ (LASHLEY, 2007, p. 87).

Soa familiar essa afirmação quando se pensa no objeto de estudo deste projeto, pois também na venda direta, a atividade é “uma alternativa ao emprego tradicional, que possibilita trabalhar em horários flexíveis, ganhar conforme a dedicação e crescer como pessoa e como profissional” (ABEVD, 2013)³⁹.

Levando-se em consideração que 75% da força de vendas nesse setor é composta por mulheres (WFDSA, 2013)⁴⁰, o trabalho de Lynch e MacWhannell (2004, p. 160) sobre o empreendedorismo feminino no setor da hospitalidade surge como um sinalizador: ainda que

³⁷ No original: *some academics have taken up some of the issues that the word hospitality implies a social phenomenon involving transactions between hosts and guests* (tradução do autor).

³⁸ No original: *The link between the domestic and the commercial domains of hospitality in microbusinesses in hospitality and tourism involves some interesting insights into the motives and business objectives of these largely 'lifestyle' firms. Many are motivated by personal objectives to gain greater personal control, or to avoid the labour market. In fact, 'not having to go out to work' is the objective with many appear to approach their commercial home* (tradução do autor).

³⁹ Ver, também, a definição de venda direta estabelecida pela WFDSA, à p.37.

⁴⁰ O dado se refere às estatísticas mundiais. No caso do Brasil, essa informação não é disponível, mas acredita-se que a participação das mulheres nesse sistema de comercialização seja próxima ou até superior a 75%.

relacionado ao setor hoteleiro, esse estudo revela que “as motivações financeiras e associadas à conquista de independência são importantes, assim como as motivações de autorrealização [...]: um desejo de refletir *status* social e realizar tarefas criativas e sociais”.

Em relatório anual que apresenta os países líderes em venda direta no mundo⁴¹, a WFDSA descreve a força de vendas brasileira – quarta posição no *ranking* – da seguinte maneira:

Os 2,8 milhões de vendedores diretos que representam as companhias de venda direta no Brasil são: • Empreendedores orientados à carreira, que constroem seus negócios próprios oferecendo os produtos/serviços de uma empresa de venda direta com quem eles têm um acordo ou contrato... ou microempreendedores que atuam *part-time* e obtêm uma renda extra desempenhando essa atividade. • Aqueles que procuram novas habilidades, que se associam a um grupo em busca de formação e reciclagem. • Aqueles que procuram por novos contatos, por maior autoestima, e aqueles que querem retornar à comunidade por meio das muitas iniciativas de responsabilidade social que a venda direta proporciona. Desses grupos diversos, muitos são consumidores dos produtos/serviços antes de serem representantes. Como todos os revendedores se beneficiam de descontos de preços significativos, é fato que alguns optam apenas por desfrutar desse benefício e decidem não atuar como vendedores⁴² (WFDSA, 2013).

Em seu texto, Lynch e MacWhannell (2004, p. 160-161) sugerem que o “transcurso da vida familiar é uma ferramenta útil para localizar empreendedores”. Relacionando-se essa sugestão ao relatório da WFDSA, tem-se a medida do que a venda direta representa enquanto fenômeno social: uma atividade econômica que pode ser desenvolvida sem a necessidade de um vínculo empregatício, que possibilita ascensão econômica e social fundamentada no esforço próprio e na capacidade de empreender.

Em artigo sobre a participação da mulher no mercado de trabalho metropolitano, Ramos, Aguas e Furtado (2011) percebem que, entre as famílias consideradas potencialmente pobres, a probabilidade de que as mulheres busquem oportunidades de trabalho fora do lar é mais acentuada. Segundo esse artigo, em 2005 a participação feminina no mercado de trabalho chegou a 63% e, a partir daí, se estabilizou. Isto representou um aumento de 5 pontos

⁴¹ Segundo o relatório global da WFDSA, os cinco maiores países em resultado na venda direta são os Estados Unidos (vendas de US\$ 29,9 bilhões em 2011), Japão (US\$ 23,9 bilhões), Coreia do Sul (US\$ 12,9 bilhões), Brasil (US \$ 12 bilhões) e México (US\$ 6,3 bilhões). Dados disponíveis em: <<http://www.wfdsa.org>>.

⁴² No original: *The 2.8 million Direct Sellers who represent Direct Selling companies in Brazil are: • Career-minded entrepreneurs who build their own businesses marketing the products/services of a Direct Selling company with which they have an agreement or contract ... or part-time micro-entrepreneurs who earn extra income by doing so. • Those seeking new skills, who join for the training and retraining • Those seeking new contacts, greater self-esteem, and those who want to give back to the community through the many Direct Selling social responsibility initiatives. Of this diverse group, many were customers of the products/services prior to becoming a company representative. As Direct Sellers, all enjoy significant discounts and in fact, some choose only to enjoy and use the discounted products and decide not to sell them at all* (tradução do autor).

porcentuais à participação feminina no mercado de trabalho em quatro anos, o que é bastante elevado em termos econômicos. Com relação à posição que a mulher ocupa na família, o estudo revelou que, dos 15 aos 64 anos, “os cônjuges femininos formam, por larga margem, o grupo com maior participação na força de trabalho, tendo [...] atingido 47,4% [de participação] em 2008” (RAMOS; AGUAS; FURTADO, 2011). Outro dado relevante desse estudo indica que as mulheres chefes de família representavam cerca de 20% da população feminina economicamente ativa no ano de 2008, mas que – à época – existia ainda uma subutilização da mulher no mercado laboral brasileiro.

Outra característica interessante do relatório da WFDSA é a afirmação de que muitas pessoas procuram a venda direta como forma de reintegração social: mais uma vez, a ideia de pertencimento a um grupo de que trata Raffestin (1997) se mostra relevante.

O papel da venda direta no País assume, como se pode perceber, importância social: permite a inclusão, possibilita a (re)integração, capacita e prepara para o mercado de trabalho. Apesar disso, as empresas convivem com a realidade do *turnover* e, a cada ano, investem grande capital na busca e no recrutamento de revendedores. Estudos mostram a relevância desse aspecto no dia a dia organizacional e discutem motivações variadas, como o abandono da atividade pelo desapontamento em relação às expectativas iniciais ou as implicações psicológicas que a saída contínua de revendedores causa no grupo remanescente, passando pela avaliação de tamanho do *turnover* entre empresas que atuam nos sistemas mono ou multinível (WOTRUBA; SCIGLIMPAGLIA; TYAGI, 1987; WOTRUBA; TYAGI, 1991; WOTRUBA; BRODIE; STANWORTH, 2005).

Para os executivos do setor, essa é uma característica intrínseca à venda direta: envolve um grande número de pessoas, “abre as portas” para que indivíduos busquem uma qualificação e, por essa razão, depende da entrada de muitos para que permaneçam apenas os melhor preparados. A questão é: precisa ser assim? As empresas de venda direta contam, em seu *budget* anual, com valores expressivos destinados ao recrutamento e à seleção de novos revendedores, pois sabem que a rotatividade é grande no setor.

Ao revelar, em pesquisa realizada com empresas de distintos modelos comerciais, que as variáveis mais importantes no *turnover* estão ligadas à satisfação dos revendedores com a atividade profissional, ao seu comprometimento com a organização, à percepção de imagem que têm da venda direta e à importância dos benefícios que a atividade pode lhes trazer, tanto no aspecto econômico quanto no profissional, Wotruba, Brodie e Stanworth (2005) dão um indício do que as empresas do setor deveriam focar, quando desenvolvem seus planejamentos estratégicos.

Na próxima parte, serão discutidos os papéis dos *stakeholders* na venda direta e, em particular, os diversos papéis desempenhados pelo revendedor nesse sistema.

2.2 Os *Stakeholders* e a Atividade Comercial da Hospitalidade

A partir dos estudos de Lashley e Morrison (2004), Quadros (2011, p. 51) propõe que a “indústria da hospitalidade surge de um paradoxo entre generosidade, regras socioculturais e mercado”, mas é Camargo (2008, p. 19) quem diferencia a hospitalidade em suas noções adjetiva – “algo desejável que aconteça num encontro” – e substantiva – “um conjunto de peripécias que sempre acontecem”.

Enquanto “desejável”, a hospitalidade estaria restrita ao ato de sua execução na relação entre um anfitrião e um hóspede. Como “conjunto de peripécias”, a hospitalidade abrangeria “toda forma de encontro entre alguém que recebe e alguém que é recebido, mesmo que aquilo que se passe nesse encontro não mereça o adjetivo *hospitaleiro*”. O autor questiona até que ponto a hospitalidade dita comercial poderia ser analisada sob o paradigma da dádiva e, citando estudo publicado por Gotman em 2005, mostra que esta possuiria duas nuances: (1) a encenação planejada e (2) a personalização (CAMARGO, 2008, p. 33).

Venda direta envolve encenação. O próprio trabalho de vendas é a encenação de benefícios e valores que, de alguma forma, tentam reproduzir gestos cotidianos de hospitalidade. Venda direta é, porém, uma atividade que aproxima pessoas. Em reportagem publicada na revista *Veja* em julho de 2010, apresenta-se o “*kit* básico do bom vendedor” (que pode ser visto no Anexo 1), e sugestões como “ser sociável”, “gostar de ouvir os outros”, “aceitar a rejeição”, “ter iniciativa” e “ser persistente” são apresentadas como formas de potencializar um resultado positivo. Dentre as sete dicas que a reportagem traz a um futuro revendedor de sucesso, cinco estão relacionadas ao relacionamento e às características que Dale Carnegie já traçara como necessárias para “vencer na vida” (GODBOUT; CAILLÉ, 1999).

Mais do que a academia, a imprensa brasileira tem enxergado na venda direta um assunto interessante (e capaz de “vender”). Uma publicação como *Valor Econômico*, por meio da *grife* *Valor Setorial*, desenvolveu edições especiais focadas no setor em 2007 e 2011. Além dos jornais, periódicos como *América Economia* (2011) ou *Exame PME* (2012) trazem, de quando em quando, matérias atualizadas sobre o assunto. Uma busca rápida no acervo digital da revista *Veja* (2013) mostra que, entre janeiro de 1969 e novembro de 2012, foram

publicadas pelo menos 30 matérias com o termo “vendas diretas” e mais de 200 com a expressão “porta-a-porta”.

O assunto causa tanto interesse à imprensa brasileira porque seus números são superlativos. E porque a venda direta também é pródiga em histórias de sucesso e superação. Em uma das reportagens da edição especial Valor Setorial – Vendas Diretas, de outubro de 2011, o leitor é apresentado ao engenheiro Anderson Doniseti de Araújo, que deixou um emprego de 17 anos para se aventurar no mundo da venda direta. Segundo o engenheiro, que comercializa pacotes turísticos com o apoio da esposa e da filha, em menos de um ano e meio de atividade, “nossos rendimentos somam mais que o dobro do salário que tinha quando era funcionário, que estava na faixa de R\$ 15 mil” (CEZAR, 2011, p. 43).

Em um País em que 80,7% da população não possui renda própria ou tem rendimento mensal de até três salários mínimos (IBGE, 2013), o fato de uma família composta por três pessoas obter um ganho de mais de 30 mil reais por mês é, sem dúvida, assunto de destaque. Para as empresas do setor, é publicidade.

Percebe-se que o enfoque que se dá à venda direta no País está atrelado apenas à ideia da mobilidade social: Guilherme Pólvora viu na venda de cosméticos porta a porta uma oportunidade de negócio: “‘Fiz cursos e treinamentos para entender todos aqueles cosméticos’ [...]. Com o auxílio de panfletos e cartazes em pontos de ônibus, foi expandindo a lista de clientes. [...] Hoje, tem trinta funcionários [...] e fatura 15 000 reais mensais”. Da mesma forma, Maria do Carmo de Moraes começou a revender produtos pelo sistema de venda direta quando “ainda trabalhava no departamento financeiro de uma fábrica de baralhos. ‘Descobri uma oportunidade de mudanças. Naquele tempo eu vivia insatisfeita. Era muito mal remunerada’. Hoje, [...] ela coordena o trabalho de 100 revendedoras”, tem um lucro de 3% sobre o resultado dessas vendas e fatura algo em torno de 6 mil reais mensais (MEIER, 2010, p. 119-120).

Em artigo que discute a excelência em serviços na venda direta, Mola e Wada (2013, p. 12) estudaram o serviço prestado pelas empresas associadas à ABEVD por meio da avaliação do número de reclamações referentes a essas organizações, entre janeiro de 2010 e julho de 2012, em um *site* específico para esse fim. Os resultados mostram que “empresas tradicionais do setor ainda enfrentam problemas em seus processos internos de serviços” e que os tipos de reclamações mais comuns “têm ligação estreita com os fluxos operacionais e administrativos [...], particularmente com aqueles relacionados ao processamento de posses [...] e ao processamento de informações” (MOLA; WADA, 2013, p. 12).

Entender a venda direta requer pesquisa e discernimento. Em outro artigo, Mola e Wada (2012, p.13) apresentam um caso muito específico de descontentamento com a atividade da venda direta: nele, uma consumidora que não se identifica recorre à Internet para expor sua opinião a respeito da experiência que teve com o processo de recrutamento de uma empresa do setor e se diz “ludibriada”.

Do ponto de vista dessa consumidora, pode-se admitir que a encenação proporcionada pela empresa para apresentar seu modelo de negócio e captar força de vendas se deu de uma forma absolutamente falsa – como o conceito de hospitalidade *fake* sobre o qual Camargo (2008) discorre em seu artigo.

Entende-se, porém, que essa situação muito particular – pois apresenta uma versão contrária a todas que, normalmente, se referem às vendas diretas – assume relevância maior do que a consideração de uma prática genuína ou não da hospitalidade: trata, talvez, do conceito da inospitalidade. Camargo (2008, p. 36) questiona de maneira bem humorada essa característica das relações sociais: “ademais, o que há de estranho em notar que há inospitalidade no turismo? O universo da hospitalidade doméstica também não é uma comédia de erros, de gestos inospitais?”.

Exatamente porque – no turismo ou em qualquer outra atividade de serviço – o universo da hospitalidade se assemelha a uma “comédia de erros”, vale lembrar que, quando se pensa em relacionamento, são os pequenos gestos, a postura, o tom de voz dos atores que dele participam que determinam o seu andamento. A consumidora insatisfeita – “ludibriada”, segundo sua própria afirmação – enxergou, na empresa que tentava cooptá-la, as características do anfitrião sequestrador: “desde o início do evento, não pude fazer nada sozinha, nem mesmo ir ao banheiro” (MOLA; WADA, 2012, p. 13).

Pode-se postular que, ao descontentamento de uma consumidora, somam-se experiências positivas de muitas outras e, em um ímpeto, pode-se tomar por base o que existe publicado sobre a venda direta no País para afirmar que os exemplos de sucesso são mais numerosos que os de fracasso.

O objetivo deste trabalho é entender a relação entre os *stakeholders* da venda direta e, particularmente, detectar as características que direcionam um revendedor ao sucesso. Antes, porém, é necessário conceituar o que significa “sucesso em venda direta”: ao escrever essa frase no *site* de buscas Google em janeiro de 2013, bastaram 37 segundos para que

“aproximadamente 11.100 resultados” surgissem na tela do computador que este pesquisador usava⁴³.

Sucesso é um conceito amplo. De modo geral, é entendido como o fato de atingir um objetivo. Na venda direta, esse objetivo está intrinsecamente relacionado ao aspecto financeiro: têm sucesso em vendas diretas as pessoas que alcançam estabilidade financeira com o desenvolvimento dessa atividade. Também por essa razão, o parâmetro para a definição do sucesso permite diversas visões: nos exemplos selecionados para este trabalho, há “casos de sucesso” que correspondem ao rendimento de 6 mil ou de mais de 30 mil reais mensais. É possível dizer que um caso é de “maior sucesso” que o outro? Neste trabalho, define-se que não.

O sucesso – para usar um jargão – é, também, relativo: segundo a reportagem, no caso da revendedora que fatura 6 mil reais por mês, o valor equivale a três vezes o rendimento de seu marido (MEIER, 2010, p. 120). A mesma reportagem, porém, apresenta um caso ainda mais elucidativo sobre a relatividade do conceito de sucesso no mundo da venda direta:

Toda semana, José Vieira coloca quatro caixas de livros em um barco e sai com elas pelo Rio Amazonas. Em um estado onde cerca de 90% do transporte é realizado por via fluvial, ele atende a quatro municípios como revendedor da Associação Brasileira do Livro. O tempo de viagem varia de doze horas nos barcos mais potentes, a exaustivas 36 horas, nas chamadas “rabetas”, canoas equipadas com um motorzinho [...]. Entre um município e outro, ele faz paradas estratégicas em pequenas comunidades ribeirinhas. [...] Amparado por dois ajudantes, Vieira organiza feiras em escolas e bate à porta das casas. “Sou a maior atração quando chego. As pessoas querem tocar nos livros”. [...] “Sou um apaixonado pela profissão” (MEIER, 2010, p. 118).

Mais do que dinheiro, está-se falando, aqui, de educação e cultura, de esforço e comprometimento: é difícil discordar que este seja um exemplo verdadeiro de sucesso.

Estabelecida a premissa, este trabalho não pretende entender se o vendedor direto se considera um profissional de sucesso, mas sim definir o que caracteriza o sucesso sob o seu ponto de vista e, a partir daí, relacionar o “sucesso de vendas” que ele alcança com o “sucesso pessoal” que o motiva.

Este subcapítulo tem por objetivo discutir o papel dos *stakeholders* na atividade da venda direta sob a ótica da hospitalidade. O leitor deve ter percebido, no entanto, que as ideias aqui expostas se referem basicamente a um *stakeholder*: o revendedor. Isto se explica porque, de acordo com o parâmetro proposto no estudo, são os relacionamentos com os revendedores

⁴³ Este foi apenas um exercício prático e não tinha o objetivo de coletar fontes de informação. Uma breve avaliação das três primeiras páginas disponibilizadas pelo *site*, no entanto, mostrou que o conceito de sucesso em vendas diretas está invariavelmente relacionado à promoção de uma oportunidade de negócio.

que merecem ser repensados: já foi visto que, atuando como intermediários na relação da empresa com o cliente, os revendedores não são apenas distribuidores, mas também clientes. Ao assumir, ao mesmo tempo, o papel de clientes e revendedores, não precisam ser especificamente fieis a uma ou outra empresa e, portanto, revendedores são, de alguma forma, concorrentes. Como membros destes e de outros grupos, têm poderes que lhes permitem interferir de maneiras distintas no negócio da organização – ainda que isto não seja claro.

Ao apresentar a filosofia que levou à construção do modelo de gestão dos *stakeholders*, Freeman (1984, p. 58) aborda esse ponto no exemplo da empresa XYZ: “um empregado pode ser um consumidor dos produtos da XYZ, pode pertencer a um sindicato da XYZ, pode ser um proprietário da XYZ, pode ser membro do Partido Político #1 e pode ainda ser o membro de uma associação de direitos do consumidor”⁴⁴. A representação de múltiplos papéis é uma característica da sociedade contemporânea e entendê-la é uma necessidade a que as empresas não se podem furtar.

Freeman (1984) continua, e mostra outras implicações à construção de um mapa dos *stakeholders*: as interconexões entre grupos de *stakeholders* de empresas distintas ou mesmo concorrentes e as diferentes percepções que cada grupo de interesse tem em relação aos negócios e às atividades da empresa são apenas dois exemplos dessas implicações. Ao propor uma forma de lidar com tais variáveis, Freeman (1984) sugere a construção de um quadro analítico que, com base na participação dos *stakeholders* no capital, no mercado ou nas políticas de regulamentação⁴⁵ que orientam as ações da empresa, considere o interesse de cada um desses grupos no desenvolvimento do negócio e seu poder ou influência na realização ou não do negócio.

Que grupos representariam – além dos revendedores em seus inúmeros papéis – os principais *stakeholders* de uma empresa do setor de vendas diretas? Para estabelecer uma lista, é necessário apresentar o processo básico da comercialização via venda direta; ainda que este processo permita muitos arranjos – basta que se imagine a quantos resultados se pode chegar pela combinação das dez táticas estratégicas citadas por Peterson e Wotruba (1996) – o procedimento é importante porque o parametriza.

⁴⁴ No original: [...] *an employee may be a customer for XYZ's products, may belong to a Union of XYZ, may be an owner of XYZ, may be a member of Political Party #1 and may even be a member of a consumer advocate group* (tradução do autor).

⁴⁵ Freeman usa o termo “*kibbitzer*” para se referir ao poder que, aqui, foi traduzido por “políticas de regulamentação”. *Kibbitzer* possui conotação pejorativa – aquele que gosta de dar palpites, geralmente não solicitados – e explica melhor a ideia do autor a respeito dessa terceira força de influência nos negócios de uma empresa. Esta definição foi obtida por meio de pesquisa via Google em 18 de janeiro de 2013. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=6owDZauCV6EC&pg=PT375&dq=what+means+kibbitzer&hl=pt-BR&sa=X&ei=MsP5ULeSKJGO8wSF7YHwCQ&ved=0CDAQ6wEwAA>>.

De maneira geral, a venda direta ocorre quando o consumidor final escolhe um produto em um catálogo e solicita esse produto a um revendedor. O revendedor, a partir de tal solicitação, cuida para que o pedido chegue à empresa, a qual se encarrega da operacionalização logística e da entrega do produto solicitado ao revendedor. De posse do item solicitado, o revendedor faz a entrega ao cliente, recebe o pagamento pelo produto e paga sua parte à empresa. Também é normal que, ao entregar um produto do catálogo 1 ao cliente, o revendedor já apresente as novidades do catálogo 3 e receba as solicitações referentes ao catálogo 2: o encadeamento dessas atividades é condição imprescindível ao funcionamento do negócio.

Analisado a partir do modelo proposto por Freeman (1984), o processo descrito revela a participação de diversos grupos de interesse:

1. O consumidor final, ou o cliente do revendedor. As empresas de venda direta não têm contato com esse grupo (ou, pelo menos, seu contato com ele é muito restrito), mas suas ações mercadológicas visam a alcançá-lo.
2. Considerando-se que a venda em questão se dá por meio de catálogo, agências de propaganda e promoção, estúdios de fotografia e gráficas representam outro grupo com grande interesse no negócio.
3. Obviamente, o revendedor faz parte da lista de interessados e, ao fazer o pedido à empresa, envolve os grupos 4 a 6, descritos a seguir.
4. Funcionários. O grupo de *stakeholders* formado pelos funcionários de uma empresa de venda direta pode ser avaliado sob diversos aspectos, pois as funções tendem a ser especializadas – o que, em certa medida, determina interesses diferentes a cada área/departamento. Não se pretende, neste trabalho, discutir o que qualifica um grupo de empregados como maior ou menor interessado nas atividades desenvolvidas pela empresa, mas é importante destacar que as possíveis divisões de tarefa em uma organização de venda direta estabelecem essa distinção (produção, armazenamento, expedição, transporte, contabilidade, compras, vendas, *marketing*, relações institucionais...).
5. Fornecedores representam outro grupo relevante no estudo dos *stakeholders* de uma corporação baseada na venda direta: de matérias-primas e insumos a produtos acabados ou serviços, podem, como os funcionários, assumir distintas características e, conseqüentemente, dividir-se em grupos de interesse específicos.
6. A etapa final do processo exemplificado considera o pagamento pelos produtos e, nesse caso, instituições financeiras também podem ser consideradas um *stakeholder* crítico para o negócio da venda direta.

Reitera-se, aqui, que o quadro anterior é apenas um dentre muitos exemplos possíveis, e não abrange a totalidade dos grupos que podem, de alguma forma, afetar ou ser afetados pelos objetivos estratégicos e operacionais de uma empresa. Uma das metas deste projeto é definir, junto às organizações que participarão da pesquisa, seus principais *stakeholders*, os papéis que eles representam nesse cenário e quais são as relações entre eles.

Como já dito, Freeman (1984, p. 52-53) alerta que o termo *stakeholder* deveria ser capaz de englobar até mesmo os grupos e indivíduos cuja influência possa ser considerada, em um primeiro momento, insignificante para a empresa. Para o autor, relacionar todos os grupos interessados é vital porque, em alguns casos, aqueles que menor interferência parecem exercer podem ser, na verdade, os que detêm o maior poder e os interesses mais críticos em relação ao bom desempenho dessa organização.

No caso da venda direta e, em especial, no caso deste projeto, mais do que detectar os grupos de interesse envolvidos com a corporação, importa saber como os papéis desempenhados pelo revendedor interferem na gestão dos *stakeholders*. Compreender de que forma as características hospitaleiras de um indivíduo contribuem para o conceito de sucesso que esse indivíduo tem para si é o motivo desta pesquisa e representa o ponto de partida para um possível desenvolvimento de estudos mais amplos.

Quadros (2011, p. 55) admite que a hospitalidade não deve ser caracterizada apenas como um fenômeno sociocultural, mas como um “agregado de diversos elementos”. Para o autor, “retratar este fenômeno como um produto pronto para ser comercializado seria desconsiderar o que não pode ser vendido, apenas trocado: os simbolismos envolvidos na interação humana”.

A venda direta tem, por princípio, a ampliação da base de clientes e, sob esse prisma, precisa expandir sua capilaridade. Isto só se torna possível quando são trazidos novos integrantes para as equipes ou quando se requalificam os profissionais que já atuam no setor (por meio de treinamentos, por exemplo). A realidade é que manter um cliente-revendedor satisfeito e ativo é mais lucrativo que constantemente buscar novos e, embora este fato pareça ser compreendido pelas empresas de venda direta, talvez não venha sendo devidamente explorado por elas – se o fosse, por que haveria tanta rotatividade no setor?

Até que ponto os programas de treinamento e capacitação precisam ser revistos? Até que ponto os ensinamentos técnicos e conceituais deixaram de ser a forma mais adequada de encantar um revendedor e motivá-lo?

No mercado da hospitalidade, o resgate dos comportamentos e das atitudes que estabelecem as conexões sociais gera vínculos de afetividade e potencializa os

relacionamentos. Ser hospitaleiro, portanto, passa a ser uma característica desejada nas pessoas que têm como atividade a convivência com o outro. Aprender a sê-lo é o desafio que este projeto pretende estudar.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: A HOSPITALIDADE COMO FATOR RELEVANTE DO SUCESSO EM VENDA DIRETA

Como funcionam os processos comerciais e operacionais em cada uma das empresas pesquisadas? Por meio de que canais se estabelecem as relações entre essa empresa e seus revendedores? Como ocorrem as vendas e qual o papel dos revendedores na concretização dessas transações? Estas são algumas das questões que o terceiro capítulo tenta responder.

Serão apresentadas as organizações que compõem o estudo de casos múltiplos e esclarecidas suas principais características. Optou-se pela análise de três empresas que têm operações na cidade de São Paulo – ainda que atuem de forma nacional ou possuam sede administrativa em outra localidade – por ser o maior centro de desenvolvimento econômico do País e porque a condução da pesquisa neste município permitiu o total envolvimento do pesquisador com os objetos de estudo.

Também foi levado em consideração que cada uma das empresas pesquisadas atuasse sob um modelo distinto de comercialização, para que as semelhanças e disparidades de cada modelo pudessem contribuir para o estudo como um todo.

O capítulo pretende discutir o processo de pesquisa e analisar as respostas de modo a relacionar os resultados encontrados às hipóteses levantadas na Introdução deste trabalho.

3.1 As Empresas

As empresas que serviram de fonte a esta pesquisa e à observação são (1) a Rede Asta, organização que iniciou suas atividades em 2007 sob o modelo mononível com o objetivo de ser um sistema de venda direta de produtos artesanais baseado na economia solidária, (2) a Hermes, empresa em atividade no setor de vendas diretas há mais de setenta anos e que – por meio de franqueados e distribuidores – investe em um canal de *marketing* binível e comercializa produtos tão variados como roupas e acessórios ou artigos de utilidade doméstica e ferramentas, e (3) a Hinode, empresa criada em 1988, especializada na comercialização de cosméticos e itens de beleza, que passou a atuar sob o modelo multinível em 2008, com o objetivo de potencializar seus resultados e cresceu, apenas no último ano,

algo em torno de sete vezes o próprio faturamento (segundo informação do próprio presidente, em entrevista realizada para este trabalho – ver Apêndice 5)⁴⁶.

3.1.1 Rede Asta

Em edição de outubro-dezembro de 2007, o informativo Biznewz apresentou ao mercado a Rede Asta:

Acaba de se formar no Brasil o primeiro sistema de venda direta de produtos artesanais destinados à geração de renda para comunidades populares: a rede Asta. Idealizada pelo Instituto Realice [...], o projeto recebe apoio da Fundação Avina e do Instituto Akatu, e contou com a consultoria da DirectBiz na análise de viabilidade e formatação do modelo de negócio de venda direta. A Asta nasceu da necessidade de ampliar o canal de vendas da produção de comunidades artesanais que trabalham, no Rio de Janeiro, com objetos de decoração e vestuário, e que não têm acesso aos meios de comunicação de maior alcance para divulgação de seus produtos (BIZNEWS, 2007).

O negócio social – como é denominada por seus integrantes – foi fundado por Alice Freitas e Rachel Schettino em 2005, e surgiu com o objetivo de investir em projetos de geração de renda junto a comunidades carentes. O projeto-piloto visava à capacitação de grupos de mulheres catadoras de lixo no distrito de Campo Grande, Rio de Janeiro, para a produção artesanal de cestaria a partir de jornais velhos. Atuando na venda direta desde 2007, o negócio conta, na atualidade, com “50 grupos produtivos, em um total de 700 artesãos e 800 conselheiras revendendo os produtos de casa em casa, além do *site* com *e-commerce*” (GLOBO AÇÃO, 2012). Em 2011, o faturamento bruto da Rede Asta foi de 625 mil reais, dos quais pelo menos 48% foram repassados aos grupos produtivos.

⁴⁶ A definição das empresas passou por diversas etapas e a coleta de dados acabou se estendendo por muito mais tempo que o previsto. A princípio, a seleção incluía outras duas organizações a pesquisar, além da Rede Asta. Por ter sido vendida a um fundo de investimentos internacional e, conseqüentemente, passar por uma reestruturação organizacional completa, a primeira delas deixou de ser considerada como objeto de estudo e foi substituída pela Hermes. A segunda deu lugar à Hinode depois que este pesquisador, após muitos contatos e troca de mensagens eletrônicas, recebeu a informação de que a “empresa não tinha interesse de divulgar dados internos”, mesmo atrelados a um estudo científico.

A Figura 1 apresenta um postal utilizado pela organização para divulgar o negócio:



Figura 1 – Postal Asta bom, bonito e do bem

Fonte: material promocional Rede Asta, 2013.

Uma das vencedoras do Prêmio Planeta Casa 2009, na categoria Ação Social (CASA ABRIL, 2009), a Rede Asta propõe, na visão de suas idealizadoras, a criação de “um varejo mais consciente, onde todo mundo da cadeia [... pode] se beneficiar”. É requerido aos grupos que pertencem à rede que possuam capacidade produtiva de, pelo menos, duzentas peças ao mês, confeccionadas de maneira ambientalmente corretas, e como requisito básico de filiação ao negócio, exige-se de um grupo produtivo que ele seja constituído por pelo menos três pessoas, mas que o número de mulheres que o integram seja maior que o número de homens.

Esta exigência se dá em função da desigualdade de gêneros que ainda permeia as oportunidades sociais no País e porque, segundo palavras da idealizadora Alice Freitas, ao trabalhar “com uma mulher, você não fortalece só uma pessoa, mas, normalmente, a família inteira” (GLOBO AÇÃO, 2012).

3.1.2 Hermes

Fundada em 1942, a empresa comercializa produtos de diversas categorias por três canais distintos: correio (que deu origem ao negócio), comércio eletrônico e venda porta a porta. Segundo o presidente Gustavo Bach, a Hermes iniciou suas atividades na venda direta em 1989 como estratégia alternativa à longa paralisação dos Correios naquele ano, o que

prejudicava as vendas por reembolso postal – então, a única forma de atuação da empresa (TAUHATA, 2011).

Ainda que, na atualidade, as vendas eletrônicas representem algo em torno de 70% do faturamento da empresa, a reestruturação que a Hermes aplicou ao negócio da venda direta em 2009 contribuiu para que os resultados por meio desse canal alcançassem cerca de um bilhão de reais em 2012 (TAUHATA, 2011; ENTREVISTA COM SILVIO ZVEIBIL, 2013 – ver Apêndice 4).

A empresa conta com franqueados exclusivos e distribuidores independentes para levar seus produtos ao mercado. Ainda que os franqueados contem com maiores benefícios, como crédito e isenção de taxas, oportunidade de venda de cosméticos e bijuterias ou entregas domiciliares, os distribuidores – que não são exclusivos da marca e têm, na Hermes, uma alternativa à composição de seu portfólio – representam papel importante para o desenvolvimento do negócio de vendas diretas.

A Hermes trabalha com dois veículos exclusivos para a comercialização de seus produtos e os distribui gratuitamente à rede de distribuição/franquia (ver Figura 2).



Figura 2 – Catálogos Hermes e Bella
Fonte: material promocional Hermes, 2013.

Seu *site* apresenta o catálogo Hermes como “o maior e melhor catálogo de variedades do Brasil” e divulga números superlativos em relação ao material: “mais de 10 mil itens diferentes”; “cerca de 1,3 milhões [sic] de exemplares”. Além desse, a empresa oferece – neste caso, exclusivamente aos franqueados – “uma ampla linha de produtos: maquiagem, cremes para o corpo, mãos e pés, cremes antiidades [sic], tratamento para cabelos, *shampoos* e condicionadores, fragrâncias, sabonetes e vários outros” no catálogo Bella, específico para a comercialização de cosméticos e bijuteria (HERMES, 2013).

As compras podem ser pagas por meio de cartão de crédito e a empresa oferece um sistema de crédito próprio, denominado CREDHermes, no qual as consultoras (atreladas à rede de franquias) “têm até 14 dias para pagar seus pedidos de compras”. Outro serviço disponibilizado pela empresa é a entrega domiciliar: ainda que uma consultora Hermes não possua qualquer vínculo com a empresa (este vínculo se dá, no sistema binível, entre a empresa e os franqueados), as caixas de produtos são entregues nas casas dessas consultoras – o que, segundo a própria empresa explica em seu *site*, é “uma facilidade fundamental para o sucesso do Franqueado Hermes” (HERMES, 2013).

Abrir uma franquia Hermes não parece exigir alto investimento: além da formação de uma equipe própria de revendedores – as consultoras Hermes – espera-se que o franqueado possua apenas um computador com acesso à Internet, uma vez que a maior parte da comunicação com a empresa se dá por meio desse canal.

Quanto aos incentivos de vendas, a empresa conta com (1) o programa Prêmios Preciosos, no qual os franqueados e distribuidores têm seu resultado reconhecido e os de melhor desempenho são contemplados com eletrodomésticos, televisores e automóveis; (2) o programa Indicação Premiada, em que a indicação de um novo franqueado pode dar ao indicante prêmios como computadores ou motocicletas; (3) o Shopping Hermes, uma seção especial encartada no final do catálogo Hermes, que traz produtos de maior valor agregado e que, quando revendidos, geram benefícios extras, como um desconto adicional de 5% ao valor que o franqueado deve repassar à empresa; e (4) material promocional a preço de custo para divulgação da franquia – *banners*, cartazes, amostras etc.

Para as consultoras, a empresa oferece incentivos atrelados à venda de produtos e constrói um projeto interessante de motivação: (1) o programa Ponto Vai Ponto Vem é apresentado pela Hermes como “o maior e melhor programa de premiação para Consultoras!” (MATERIAL PROMOCIONAL HERMES, 2013) e soma um ponto a cada real revendido, permitindo que uma revendedora acumule créditos durante sua atividade e troque esses créditos por prêmios como “jogos de painéis, colchas, liquidificadores, batedeiras,

televisores, refrigeradores, computadores e muito mais!”. O (2) programa Ganhe Mais Pontos, por sua vez, incentiva a venda de itens interessantes à companhia e, às revendedoras que atingem os objetivos propostos, distribui créditos adicionais ao programa Ponto Vai Ponto Vem; (3) o Super Indique e Ganhe funciona como o programa Indicação Premiada, porém está voltado exclusivamente à captação de novas consultoras; (4) o programa Prêmio Fantástico embute, em seu conceito, uma ideia de fidelização e se direciona a novas consultoras ou a consultoras inativas (que não enviam pedidos) há mais de oito meses: a revendedora que, em três meses, enviar três pedidos no valor de R\$ 119,00 fará jus a um prêmio pré-estabelecido pela própria empresa. Também investindo na fidelização do cliente, o programa (5) Fidelidade Premiada oferece às revendedoras a oportunidade de somar 7.500 pontos extras no programa Ponto Vai Ponto Vem a cada seis pedidos consecutivos e ininterruptos.

Outra forma de incentivo são as afiliações que a Hermes proporciona a sua equipe de consultoras: o Clube da Amizade classifica as revendedoras a partir de suas vendas e lhes envia periodicamente materiais exclusivos, com ofertas especiais e dicas de moda, beleza ou culinária. Já o Clube das Campeãs reconhece as revendedoras com melhor *performance* de vendas no ano e as premia com brindes variados, além de sortear, entre as maiores, um automóvel zero quilômetro.

Alçada da 21^a posição, em 2011, para uma das quinze maiores varejistas do País no ano seguinte, segundo o *ranking* das melhores e maiores empresas da revista Exame (GVCEV-FGV, 2011; EXAME, 2012), a Hermes investiu na construção de um novo centro de distribuição com 100 mil m², e o inaugurou no início de 2013, na periferia do Rio de Janeiro. Apesar da capacidade de atender a mais de um milhão de pedidos, o novo CD enfrentou problemas característicos a qualquer mudança, e a desorganização de estoques – aliada à falta de produtos decorrentes dessa desorganização – influenciou negativamente o negócio, causando desconforto junto à força de vendas. Durante as entrevistas realizadas para este trabalho, a questão dos atrasos e faltas foi assunto recorrente, bem como as ações da companhia para solucionar a falha no menor prazo possível.

3.1.3 Hinode

Fundada em 1988 na cidade de Barueri, em São Paulo, a Hinode atuou por dez anos na venda de produtos de beleza em sistema mononível até ver-se diante de um impasse: competidora em um mercado de alta concorrência, a empresa buscava maneiras de expandir

seu negócio e, como afirma reportagem publicada na revista Exame PME, “o grande desafio de empresas como a Hinode para crescer nesse mercado [de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal] é achar maneiras de atingir lugares onde a renda está crescendo e a competição ainda não é tão grande”. Segundo essa matéria, a estratégia adotada pela organização levou em conta a substituição do modelo mono pelo multinível e o investimento na abertura de franquias, especialmente nas regiões Norte e Nordeste do País, “onde a renda média da população aumentou, respectivamente, 21,6% e 25,5% na última década” (MIGUEL, 2012, p. 32-33).

Com faturamento de 11 milhões de reais em 2011, 10% superior ao resultado de 2010, a estratégia parece ter sido bem desenvolvida. Em seu plano de marketing 2012, a empresa estabelece os objetivos de um CDH – ou Centro de Distribuição Hinode: “ser um ponto de distribuição de produtos [e] movimentar o negócio local distribuindo produtos para os Consultores [mas também] tornando nossa marca e produtos mais conhecidos e próximos de nossos consumidores e potenciais consultores” (PLANO DE *MARKETING* HINODE 2012, 2012, *slide 27*), e relaciona os doze CDHs que, na ocasião, já estavam em atividade – desses, sete pertenciam a Estados das regiões Norte e Nordeste do País.

Atenta à opinião – muitas vezes pejorativa – de certos públicos em relação ao sistema de vendas multinível, a empresa adotou um posicionamento diferenciado, que se traduz no conceito de *marketing* do bem: “pela venda direta honesta e livre dos esquemas piramidais insustentáveis” (HINODE, 2013).

Além de um *site* institucional, no qual apresenta informações gerais sobre a companhia e faz publicidade dos eventos que organiza e dos produtos que comercializa, a Hinode se comunica com o mercado por meio das redes sociais – tem perfis no Facebook, no Twitter e um canal do YouTube. Para consultores que adquiram 600 pontos em produtos em um mesmo ciclo de vendas ou que iniciem a atividade por meio de *kits* específicos, a empresa oferece “uma loja virtual fantástica, 100% segura, que [... o consultor] pode divulgar a todos os seus clientes” (BEM VINDOS! – MATERIAL PROMOCIONAL HINODE, 2013). Uma busca na Internet permite o acesso a diversos desses *sites*, que não só funcionam como canal *e-commerce*, mas também atuam no recrutamento de novos interessados na atividade. Em todos, é clara a missão de “oferecer às pessoas uma oportunidade para mudar de vida”: no *site* Vender Hinode, por exemplo, pode-se assistir ao depoimento da sergipana Jaqueline Palma, que diz “três anos atrás, foi quando eu realmente tomei uma decisão na minha vida. Eu falei: ‘não quero mais saber de salário, eu quero a minha independência financeira. Eu posso; eu quero, eu posso, eu consigo!’” (VENDERHINODE, 2013).

Ao assumir seu apreço pelo aspecto social da atividade e adotar práticas responsáveis em seus negócios, a Hinode investe na construção de uma imagem confiável e parece estabelecer uma forma sustentável de crescimento.

3.2 Os Pesquisados

Este projeto previa a entrevista de doze pessoas – quatro por empresa. Durante o desenvolvimento do trabalho, porém, percebeu-se que este número seria diferente, pois nem todas as organizações contavam com grupos homogêneos de interessados. O Quadro 2 ilustra a situação, indicando os cargos e as funções de todos os entrevistados:

Quadro 2 – Grupos pesquisados (cargos e funções).

	ASTA	HERMES	HINODE
G1	Coordenadora do Núcleo São Paulo	Diretor de Marketing e Vendas	Presidente
G2		Gerente de Vendas	Diretor de Planejamento Estratégico
G3	Conselheira	Franqueada	Franqueada
G4	Clientes	Consultora	

Fonte: o autor, 2013.

Vale lembrar que a divisão do público entrevistado em grupos visava à reunião de opiniões e percepções semelhantes. Assim, o primeiro grupo (G1) era composto pelos responsáveis legais das organizações estudadas, aqueles que deteriam o controle estratégico

dos negócios. O grupo seguinte (G2) incluía os profissionais de cada empresa que faziam a conexão entre o ambiente interno e o campo e que deveriam, particularmente, manter contato com os revendedores. Estes, por sua vez, compunham o terceiro grupo de entrevistados (G3) e, segundo o protocolo estabelecido, deveriam apresentar resultados consistentes de vendas e estar em atividade há pelo menos um ano. Ao último grupo (G4), pertenceriam os clientes, indicados pelos revendedores a partir da fidelidade de compra que demonstrassem ter e em função da relação interpessoal que mantivessem com aqueles.

O quadro mostra que, no caso da Rede Asta, inexistia uma divisão clara entre os grupos 1 e 2, e que não há um representante para o grupo 4 no caso da Hinode. Apesar disso, pode-se afirmar que tais exceções não inviabilizam a proposta original deste trabalho: Miriam Lima, por exemplo, que, além de coordenadora do núcleo São Paulo da Rede Asta – e, portanto, a responsável pelo desenvolvimento de todas as estratégias da entidade não apenas na cidade, mas no próprio estado –, atua ainda como a profissional que interage com a equipe de vendas. Mesclando esses dois papéis, foi possível que a entrevistada respondesse às questões feitas por este pesquisador de forma adequada e, segundo o aspecto referente ao conhecimento do negócio, até bastante esclarecedora.

O segundo ponto que merece destaque na avaliação do Quadro 2 está relacionado à ausência de entrevista com um cliente Hinode. Neste caso, é importante salientar que – como previa o protocolo – houve, sim, a indicação de um nome a ser entrevistado, por parte da revendedora. Essa indicação, porém – mesmo que interessante sob o ponto de vista sociológico – não atendia a qualquer das características previamente estabelecidas no projeto. Esperava-se que o cliente tivesse contato com o revendedor há bastante tempo, e não – como ocorreu – que fosse ainda um *prospect* dessa rede de relacionamentos. Decidido a minimizar o impacto das interferências ao projeto (uma vez que a própria revendedora Hinode atendia apenas em parte ao perfil desejado para o grupo 3), este pesquisador optou por não realizar essa entrevista.

3.3 *Turnover*

Como já foi mencionado, durante seu desenvolvimento, este trabalho passou por alterações consideráveis: das três empresas inicialmente previstas como objeto do estudo, duas foram substituídas por questões operacionais. Os objetivos do projeto, no entanto, foram mantidos e perseguidos – talvez, até, com vantagens: na busca por organizações que substituíssem as anteriores, definiu-se um quadro mais amplo de modelos comerciais de

venda direta: enquanto a Rede Asta atua no sistema *single level* (ou mononível) e a Hinode investe na formação de redes por meio do MLM (*marketing* multinível), a Hermes surge como um representante do sistema que – mesmo sendo “múlti” – no Brasil se caracteriza pela nomenclatura binível.

As entrevistas foram realizadas de acordo com o protocolo estabelecido e tiveram início dentro das organizações pesquisadas: no caso da Rede Asta, a entrevista ocorreu com a coordenadora do núcleo São Paulo, Miriam Lima, na sede da organização, no bairro de Moema; respondeu pela Hermes, em entrevista realizada em sua residência paulistana, o diretor de vendas e *marketing* da organização, Sílvio Zveibil e, pela Hinode, em entrevista realizada na sede da empresa, na cidade de Barueri, seu presidente, Sandro Rodrigues.

Os dados da pesquisa permitem caracterizar cada uma das organizações, de acordo com seu tempo de atuação no mercado, tamanho e número de revendedores cadastrados:

- Rede Asta

Considerando-se as duas fundadoras e a coordenadora de São Paulo, a Rede Asta não conta com mais do que 25 funcionários – que dividem suas tarefas entre os quatro canais de venda adotados pela entidade: (1) uma loja física no bairro de Laranjeiras, Rio de Janeiro; (2) um *site* que, além de apresentar a proposta da rede e os grupos participantes, tem obtido bons resultados com o *e-commerce*; (3) o Astacorp, um projeto baseado na produção de brindes corporativos a partir de resíduos gerados pelas próprias empresas que apoiam tal iniciativa – e que, na atualidade, é o negócio mais rentável da rede; e (4) a venda direta por meio de catálogos trimestrais.

Segundo Miriam Lima, a Rede Asta é um “híbrido” entre o terceiro e o segundo setores: criada como uma ONG, transformou-se em uma OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público e, finalmente, em uma microempresa. Esta condição, como afirma a própria entrevistada, leva a entidade a se estabelecer como um negócio social:

Mas um negócio não tem uma figura jurídica. Ainda. Porque ela é uma empresa social. Ela tem; ela é... ela tem lucro, só que o lucro é todo reinvestido. Diferente de uma ONG, né, que tem atendimento... A nossa não; nós não. Como a gente é uma ponte, que faz exatamente a comercialização e dá acesso a mercado a esses grupos produtivos, então é um negócio. Só que, né, não tem fins de lucro. Então, o que... todo o recurso que entra, ele é reinvestido no próprio negócio. [...] Então, isso é algo novo, né? (ENTREVISTA COM MIRIAM LIMA, 2013).

A rede conta com cerca de 800 revendedores cadastrados (denominados conselheiros) – cem apenas em São Paulo – e uma atividade mensal que varia de 25% a 50%⁴⁷. Oferece de noventa a cem produtos a cada catálogo, que adota o conceito de coleção e se baseia nas estações do ano para definir seus temas comerciais.

A comunicação da Rede Asta com sua equipe de conselheiros é feita, principalmente, através da Internet. O grupo reduzido de revendedores permite que a entidade aplique pesquisas de opinião por esse canal e uma página no Facebook ajuda a estabelecer vínculos entre os integrantes da rede. O próprio catálogo é enviado em versão digital para os conselheiros. Segundo a entrevistada, existe uma interação grande entre o grupo de revendedores e a empresa. Isto, porém, não impede o *turnover* seja alto ou que a captação de novos conselheiros não sofra alguns reveses:

[...] muita gente que entra, faz o primeiro pedido e depois demora muito tempo pra fazer outro. Quer dizer, que até o cadastro já passa e aí a gente... bom: tem que se cadastrar novamente porque já passou muito tempo. Então... é uma coisa assim: tem, sim, uma rotatividade. Muitas que eram, passam, voltam a vender, aí outras que vendem, continuam vendendo sempre. Tem já algumas que já estão há alguns anos, já, vendendo, que continuam participando ativamente da rede. Mas como a rede... Toda rede é orgânica, né? Então ela é muito, né, tem períodos então que ela... Então: vai chegando o final do ano, têm mais cadastros; aí, até o meio do ano, então as vendas já não são tão boas quanto no final do ano, então os cadastros também já não são em maior número. Aí, depois, no segundo semestre, sim. (ENTREVISTA COM MIRIAM LIMA, 2013).

Questionada sobre os métodos usados pelos conselheiros para vender os produtos da Rede Asta, Miriam explicou que existem diversas maneiras, e que estas se estabelecem a partir das facilidades e oportunidades percebidas por um conselheiro junto a seu *target*. A entrevistada avalia que o catálogo físico é, ainda, o principal veículo de comunicação da empresa, e que a “história de ‘dar presente’” tem importância significativa para o desenvolvimento do negócio. Ela entende, ainda, que tantas formas de oferecer os produtos ou apresentar a proposta social da entidade, são a base da venda direta:

De você resgatar o relacionamento. Quer dizer: uma venda de relacionamento. Então ela é superimportante porque ela não é simplesmente “Ah, vai e deixa o catálogo”. Não, vai e você tá mostrando o catálogo, você já tá falando “Olha esse é um grupo que fez, o tecido é doado, então tudo que chega, chega sortido”, então quando você olha o preço que tá aqui 50% vai pro grupo de mulheres, 22 fica pra quem vende, 28 fica pra Asta; quer dizer, então, o catálogo tem uma importância grande nisso [...] (ENTREVISTA COM MIRIAM LIMA, 2013).

⁴⁷ Neste caso, atividade pode ser entendida como o número de revendedoras que enviam pedidos por campanha ou período de vendas.

Com relação aos incentivos, Miriam Lima (2013) explica que, embora a Rede Asta não trabalhe com metas de vendas, há programas baseados em desempenho – “quem vende bem ganha um presente, ganha uma cartinha... [...] tem essa de premiar quem vende mais”. Na entrevista realizada com a conselheira indicada por Miriam, fica claro que há, além desses, outros prêmios relacionados à atividade:

E a outra coisa é que, quando eu fiz a minha primeira venda, eles acharam um valor bem legal, eles me deram um brinde. Né, eles me mandaram um brinde! Eu até falei “nossa, mas isso aqui não foi pedido”; “não, é de presente seu pelas vendas que você fez”. Eu nem tava esperando nada. Então, assim, eu acho que eles têm um... assim, a cada mês eles fazem um incentivo pras conselheiras. Então esse mês, agora, por exemplo, a gente teve um incentivo quem conseguisse mandar a planilha... quem conseguir mandar até o dia 5 de abril, não vai precisar pagar a parte do Sedex – porque isso a gente que paga. Então estaria isento disso. Então eu acho que, assim, elas vão bolando conforme elas vão percebendo as sugestões das conselheiras, o que que é necessário, o que tá faltando, elas vão criando incentivos pra que a gente, então, se mobilize mais, né? (ENTREVISTA COM REGINA WRASSE, 2013).

- Hermes

Considerada a terceira maior empresa de venda direta do Brasil, a Hermes possui 3.500 funcionários em suas plantas no Rio de Janeiro – 500 apenas na parte administrativa – e uma equipe de campo composta por 85 gerentes de vendas estabelecidos em todas as regiões do Brasil, além de sete gerentes regionais. A empresa comercializa perto de 15 mil produtos e fatura algo em torno de 1 bilhão de reais ao ano apenas no negócio da venda direta.

No que diz respeito à comunicação, o diretor de vendas e *marketing* esclareceu que a empresa atua sob duas frentes distintas: (1) para a rede de franqueados e distribuidores, disponibiliza um *site* específico, chamado Hermes Vendas, no qual divulga informações e comunicados, apresenta produtos e programas de incentivo, permite o envio de pedidos e a interação com a empresa. (2) Pelo *site* Consultora Hermes, oferece, além de catálogos virtuais, informações sobre produtos e incentivos – porém com enfoque mais comercial/motivacional.

Pode-se, no entanto, afirmar que há um terceiro público com quem a Hermes se comunica de forma constante (ainda que o entrevistado não o tenha mencionado): o consumidor final. Esse público seria amplo o suficiente para incluir o grupo dos consultores – ou mesmo o de franqueados –, e a comunicação da empresa para com ele (qualquer que seja

sua origem) se dá por meio exclusivamente dos catálogos, cuja tiragem varia entre quatro e cinco milhões de unidades por mês.

Ainda em relação à comunicação, a empresa promove reuniões bimestrais em todo o Brasil, para os franqueados e distribuidores (o que equivale a até oitenta miniencontros, em determinadas épocas do ano) e lhes apresenta as ofertas, os produtos em lançamento e os prêmios de incentivo referentes ao período de vendas em destaque.

A Hermes possui um programa estruturado de indicações, que se propõe recrutar novas consultoras e se baseia na distribuição de prêmios de valor a partir do cumprimento de determinadas exigências:

A gente tem um agressivo programa de indicações, onde as revendedoras que já trabalham conosco podem indicar novas revendedoras e ganham prêmios de valor, caso essa revendedora envie três pedidos consecutivos. Ou seja, a gente não quer apenas que ela comece; a gente quer que ela comece e durante três meses envie pedidos, ou seja: ela vai criar relacionamento com a gente (ENTREVISTA COM SILVIO ZVEIBIL, 2013).

Para o diretor de vendas e *marketing*, os conceitos de relacionamento, recrutamento e fidelização estão bastante próximos. Silvio Zveibil (2013) explica por que, sob a ótica da empresa, os incentivos funcionam como um “grande guarda-chuva”:

A palavra incentivo, ela é muito forte na venda direta. O *marketing*, ele tá dividido entre o *marketing* de catálogo e o *marketing* de motivação. Dentro do *marketing* de motivação a gente tem programa de indicação, ou seja, uma revendedora indica uma revendedora; e existe um programa de fi... os programas de fidelização. Então a gente tem... Dentro da Hermes a gente tem o Prêmio Fantástico, o Voltou Ganhou, que são pra consultoras que estão iniciando depois de três pedidos se conquistam alguma coisa, caso ela se mantenha. E a gente tem um programa de pontuação muito parecido com os programas de fidelidade do mercado, como o Multiplus, como o Smiles, como tantos outros que têm por aí de diversas empresas, que elas vendendo, cada real vale um ponto e a partir de uma determinada pontuação ela já pode buscar determinados produtos, nos nossos programas de fidelidade chamado Ponto Vai Ponto Vem, onde ela escolhe produtos conforme ela vai... ela vai realizando vendas e... esses prêmios chegam a ser de altíssimo valor: televisores grandes, motos, coisas de alto valor fazem parte desse programa de fidelização.

Ao separar o que considera “*marketing* de catálogo” do que poderia ser classificado como “*marketing* de motivação” e ao sugerir que o segundo existe para que o primeiro se fortaleça, o entrevistado explicita as duas frentes de comunicação adotadas pela companhia e indica a importância de que a mensagem da Hermes – mesmo focada em públicos distintos – seja convergente e integrada.

Ainda que os programas para captação e fidelização de revendedores possam ser considerados um dos pontos fortes do *marketing* de relacionamento adotado pela empresa, para a Hermes o *turnover* é entendido como “o grande desafio da venda direta **como um todo**

[grifo do autor]”. A rotatividade, portanto, é percebida como um aspecto relevante para a continuidade do negócio, mas não como um problema exclusivo da empresa, pois representa uma característica intrínseca ao setor, o qual, baseado na informalidade das relações trabalhistas, depende da disponibilidade e do interesse da força de vendas para se perpetuar. Zveibil (2013) declara: “por isso que a gente tem muitos programas de retorno de consultoras”.

- Hinode

Apostando no modelo de franquias com maior intensidade a partir de 2011, a Hinode conta, na atualidade, com 55 estabelecimentos desse tipo em operação, com possibilidade de chegar a cem até o final de 2013. Tem 80 mil revendedores – a quem denomina consultores – cadastrados em todo o País, e possui cerca de cem funcionários, dos quais quinze estão envolvidos diretamente com a área de vendas. Segundo reportagem publicada na revista Exame PME em julho de 2012, o faturamento da Hinode no ano anterior alcançara 11 milhões de reais e, embora a informação atualizada sobre esse dado não tenha sido obtida durante a entrevista, o presidente afirmou que a empresa crescera “sete vezes” em um ano. A Hinode tem, como missão, dar oportunidade para que as pessoas mudem de vida e, para tanto, conta com um programa bem definido de treinamento e suporte a novos consultores, bem como um plano de carreira baseado no mérito e no esforço individual. A empresa adota formas variadas de comunicação com suas equipes e, se os meios virtuais são importantes para isso, a folhetaria e os impressos, de modo geral, são uma condição para o desenvolvimento do negócio. No que diz respeito ao *turnover*, este é considerado uma característica natural à venda direta e, como tal, não se torna motivo de preocupação: para o presidente da empresa, o fato de muitas pessoas buscarem e desistirem da venda direta pode ser explicado pelas diferentes expectativas de cada um em relação à atividade e ao negócio:

[...] por entrar muita gente, entra muitas pessoas com... com foco... com a expectativa completamente diferente umas das outras. Tem gente que entra, eventualmente, na venda direta, pra falar o seguinte: “olha, eu sou consumidor desta marca; então sabe, eu quero entrar na venda direta só pra eu consumir com desconto”. Entendeu? “Eu não quero vender... eu não quero vender nada; eu quero consumir com desconto”. Entend... Tem um outro, que entrou porque... o cara falou o seguinte – o cara tava lá, do lado dele – falou: “nossa, eu conheci uma... uma... uma... uma... uma pessoa que vendia Hinode, a pessoa não tá mais aqui”. E ele viu, nisso, uma oportunidade pra vender pra um cliente, que é o amigo dele. Ele entrou pra vender pra esse cliente. Então, quando esse cliente demandar produto, ele vai vender. E existe

aquele que entra pra ganhar dinheiro. E existe aquele que entra pra realizar sonho: que é pra ser um líder, entendeu? (ENTREVISTA COM SANDRO RODRIGUES, 2013).

No que diz respeito aos incentivos e aos programas motivacionais, a Hinode trabalha com premiações atreladas a desempenho e, por isso, investe na capacitação da força de vendas. De acordo com o resultado obtido ao longo do tempo, um consultor pode galgar posições na hierarquia da rede e tornar-se um líder: “o consultor, quando ele entra no nosso negócio, a gente fala pra ele o seguinte: ‘olha, o importante pra você desenvolver a tua [...] atividade, é que você se conecte [...] ao sistema de treinamento’” (ENTREVISTA COM SANDRO RODRIGUES, 2013).

Este sistema de treinamento encontrou, por meio das franquias, um veículo bastante adequado à disseminação da informação: “as franquias têm uma rotina comercial semanal que tem apresentação do [...] negócio, tem treinamento de venda, tem treinamento de produto [...] academia de treinadores, [...] seminário de vendas; [...] *workshop* de [...] reconhecimento, de graduação...” (ENTREVISTA COM SANDRO RODRIGUES, 2013). O incentivo com que a Hinode trabalha, portanto, vem do interesse do consultor em aprender (para poder vender) e, de alguma forma, de sua insatisfação (transmutada em desejo de autorrealização).

É curioso que empresas com planos tão interessantes de relacionamento enxerguem a rotatividade em suas equipes de revendedores como um fato natural, característico do setor. Ainda que cada organização trabalhe seus programas de incentivo de modo distinto, todas baseiam suas premiações na *performance* do indivíduo – quer esta *performance* esteja ligada ao alcance individual de resultados, quer objetive manter a frequência de compra. Mesmo com tais estratégias, as opiniões de Miriam Lima, Sílvio Zveibil e Sandro Rodrigues são unânimes ao considerar que não há muito a se fazer em relação à rotatividade de revendedores. Com base nessas opiniões, é possível admitir que os programas de incentivo desenvolvidos pelas três empresas atendem a interesses de caráter temporário, e não perene: se assim não fosse, a Rede Asta não enfrentaria uma variação tão grande de atividade a cada campanha, a Hermes não precisaria investir em tantos programas para recuperação de revendedoras inativas e a Hinode, finalmente, não dependeria de treinamentos maciços para incutir no seu corpo de consultores a importância do aprender e do saber fazer.

Turnover soa como um “dogma” da venda direta: atuar no setor significaria conviver com a questão. Embora Wotruba tenha discutido o assunto em mais de uma oportunidade e com mais de um colaborador (WOTRUBA; SCIGLIMPAGLIA; TYAGI, 1987; WOTRUBA;

TYAGI, 1991; WOTRUBA; BRODIE; STANWORTH, 2005), surpreende que, nos dias de hoje, as empresas continuem aceitando tal fato sem combatê-lo de outra forma que não com os mesmos modelos motivacionais baseados na *performance* individual.

Há que se considerar, no entanto, que as soluções encontradas por Wotruba e Tyagi em seu estudo de 1991 aparecem, de alguma forma, nas estratégias adotadas pelas três organizações descritas neste trabalho:

- Alinhamento das expectativas dos revendedores aos benefícios e às oportunidades proporcionadas pela empresa

Pode-se afirmar que Rede Asta, Hermes e Hinode conseguem atender aos interesses de seus consultores/conselheiros a partir do posicionamento que adotam: se a primeira objetiva o bem estar social e conta com uma rede de revendedores com ideais semelhantes aos seus, é natural que os benefícios e as oportunidades proporcionados por esse negócio social estejam voltados ao prazer de contribuir, à certeza de que o investimento feito em um produto poderá ajudar o desenvolvimento de uma comunidade, apoiará uma causa, mudará vidas.

Se, por outro lado, a Hermes enfoca a oportunidade de um ganho extra que a comercialização de seus produtos pode trazer, também parece natural que os catálogos apresentem variedade tão grande de produtos ou que o catálogo específico de cosméticos – um objeto de desejo – seja uma exclusividade destinada aos franqueados e suas equipes.

Finalmente, parece claro que os benefícios proporcionados pela Hinode estejam voltados ao desenvolvimento de uma rede de relacionamentos comerciais e às oportunidades de negócio que tais redes representam – como diz a Consultora e Franqueada da marca, na entrevista realizada em sua loja: “porque assim; aqui... eu consigo [...] trabalhar com pessoas que já desenvolvam um outro trabalho [...] a pessoa pode ter uma outra ocupação, ou pessoas que estão [desempregadas ...]. A pessoa investe [...] um valor pequeno [...] e a pessoa consegue designar [sic] um trabalho muito bom”.

- Monitoramento das expectativas da equipe de vendas com o objetivo de criar programas de incentivo e compensação adequados

Este monitoramento não parece ser consistente nos três casos analisados: a impressão é a de que as empresas se baseiam em “verdades” para definir seus programas de incentivo e compensação. Da mesma forma que a Rede Asta não cobra resultados, a relação das conselheiras de São Paulo com os projetos sociais patrocinados pela entidade é, ainda muito distante.

No caso da Hermes, os prêmios sempre são bens físicos atrelados ao conceito de valor agregado – o que, de alguma forma, indica ser o interesse individual do consultor por determinado produto o que determina o tamanho de seu empenho na atividade de venda. Isto não envolve, porém, um monitoramento profundo: envolve, sim, uma oportunidade (um eletrodoméstico com um ótimo custo, por exemplo) e explica por que a empresa, por meio de sua área de *marketing*, precisa criar incentivos constantes e propor variações permanentes de prêmios.

Com relação à Hinode, o incentivo está ligado à própria atividade: vendas maiores trazem maiores ganhos e geram reconhecimento. Este modelo, baseado na retroalimentação de desejos e na busca incessante por “algo mais”, parece (dentre os três casos estudados) atender melhor às expectativas dos consultores (e, à primeira vista, soa muito interessante sob o ponto de vista econômico) – ainda assim, depende de um monitoramento que, durante o processo de coleta de informações, não se mostrou muito claro.

- Investimento no desenvolvimento de carreira dos revendedores

Dentre as três empresas pesquisadas, apenas a Hinode tem um plano claro de carreira para revendedores. Baseado na formação de equipes, esse programa utiliza o conceito de bônus para apresentar aos consultores os patamares que poderão atingir, em sua escalada na hierarquia da empresa.

As Figuras 3, 4 e 5 apresentam alguns detalhes desse programa:

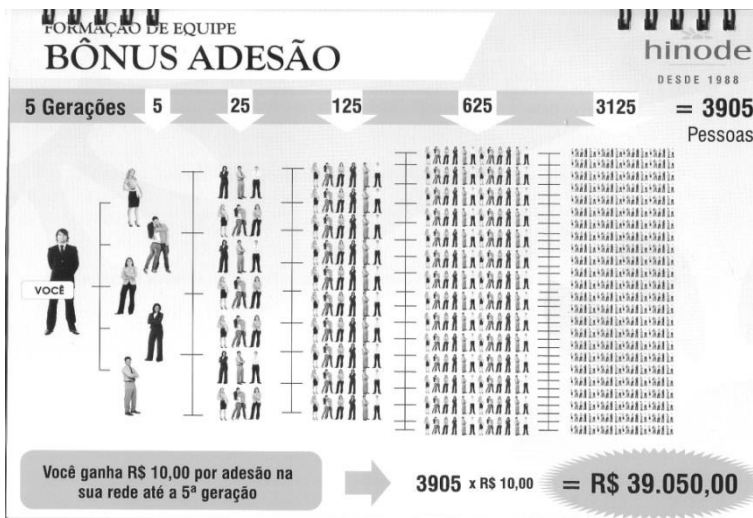


Figura 3 – Primeiro passo no desenvolvimento de carreira de um consultor Hinode – bônus de adesão⁴⁸.

Fonte: Bem Vindos! – Material Promocional Hinode, 2013.

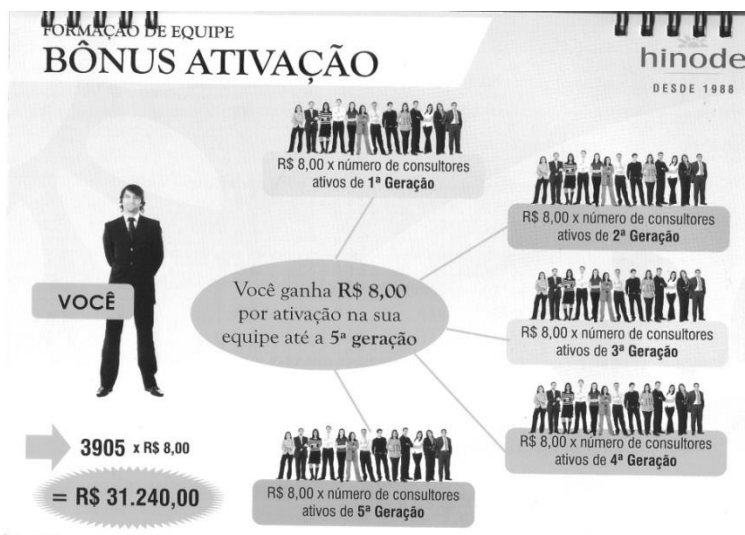


Figura 4 – Segundo passo no desenvolvimento de carreira de um consultor Hinode – bônus de ativação⁴⁹.

Fonte: Bem Vindos! – Material Promocional Hinode, 2013.

⁴⁸ Ao apresentar essa figura aos candidatos a consultores da marca, a empresa sugere que o responsável pelo encontro repita o seguinte texto: “No bônus adesão, você ganha R\$ 10,00 por novo consultor que inicia em sua rede até a 5ª geração. Veja o exemplo... Você patrocina 5 pessoas, que repetem a mesma ação que você! Graças à força que o *Marketing* Multinível tem, se todas as pessoas repetirem isso, quando sua equipe chegar ao 5º nível, você terá, ao todo, 3.905 pessoas. Multiplicando esse valor por R\$ 10,00, isso significa que você terá acumulado um bônus de R\$ 39.050,00. Fantástico, não é?!” (BEM VINDOS! – MATERIAL PROMOCIONAL HINODE, 2013).

⁴⁹ O texto sugerido para a apresentação dessa tela é o seguinte: “Esse mesmo raciocínio você pode considerar para o Bônus Ativação, porém esse bônus é pago todos os ciclos que o consultor da sua equipe ficar ativo. No bônus ativação, você ganha R\$ 8,00 por cada consultor ativo em sua rede até a 5ª geração! Então, se considerarmos que aquelas 3.905 pessoas da tela anterior estiverem ativas, você terá R\$ 8,00 por cada uma delas, gerando um ganho de R\$ 31.240,00!?” (BEM VINDOS! – MATERIAL PROMOCIONAL HINODE, 2013).

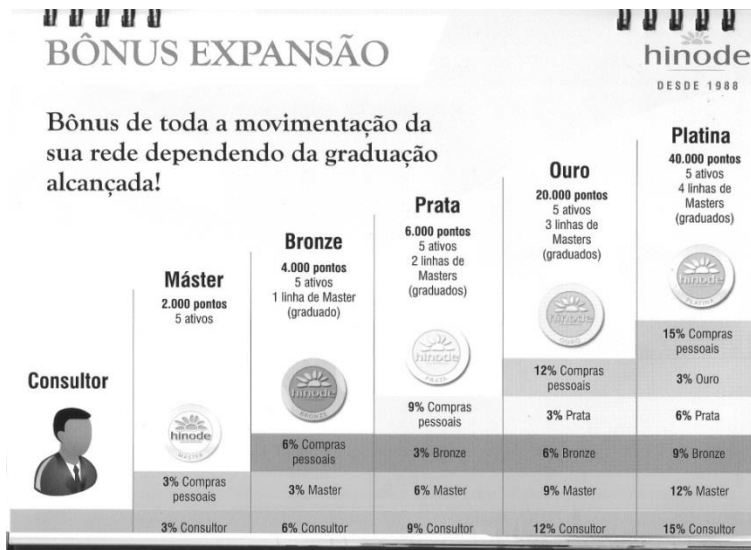


Figura 5 – Terceiro passo no desenvolvimento de carreira de um consultor Hinode – bônus expansão⁵⁰.

Fonte: Bem Vindos! – Material Promocional Hinode, 2013.

Diferentemente, Rede Asta e Hermes não propõem, em seus modelos de negócio, um plano tão estruturado de compensações e ascensão profissional.

- Entendimento dos fatores que causam satisfação ou insatisfação na atividade

Nos três casos estudados, a satisfação ou a insatisfação dos revendedores parece ser considerada uma questão referente às características próprias de cada indivíduo, nunca aos processos operacionais ou serviços prestados pelas organizações. Com exceção da Hermes, que vivia – na ocasião das entrevistas – uma questão referente a falhas de atendimento e entendia a gravidade do assunto para a imagem da empresa, nenhuma das outras demonstrou perceber em quê os problemas ligados ao *marketing* de relacionamento poderiam gerar pontos altos ou baixos na avaliação do negócio.

Obviamente, erros em pedidos ou entregas não realizadas são entendidos como um problema crítico para o setor. Mas, enquanto esse tipo de problema se mantém “administrável”, as empresas não parecem investir em melhorias significativas. O estudo sobre a excelência dos serviços prestados pelas empresas de venda direta, realizado por Mola e Wada (2013), revela como os problemas oriundos de processos operacionais e administrativos causam descontentamento na ponta da cadeia e comprova que, pelo menos entre as empresas brasileiras que atuam no setor, a compreensão dos fatores que causam

⁵⁰ Na primeira das duas telas que explicam o funcionamento dos bônus expansão, a empresa sugere o seguinte texto: “No Bônus Expansão, você será bonificado com ganhos de 3% a 18% pela movimentação de sua rede, dependendo da graduação alcançada. Nesta tela, você enxerga os ganhos até o Platina... Mas temos outros níveis, com ganhos surpreendentes!” (BEM VINDOS! – MATERIAL PROMOCIONAL HINODE, 2013).

satisfação ou insatisfação na atividade mereceria uma avaliação mais profunda e ações mais pontuais.

- Adaptação dos processos de supervisão e dos programas de treinamento às expectativas da equipe

Talvez a Hinode represente – dentre as empresas estudadas neste trabalho – o melhor exemplo de organização que adapta seus processos e programas à expectativa da força de vendas. Adaptar-se parece ser uma característica do negócio e, ainda que a Hinode, como revela seu diretor de planejamento estratégico, tenha criado e estabelecido procedimentos padronizados para o desenvolvimento da atividade de revenda dos produtos da marca, o fato de que “o sonho é muito importante para quem desenvolve multinível” (ENTREVISTA COM ARNALDO PEIXOTO, 2013) caracteriza essa possível maneira de redução do *turnover*.

Na Rede Asta, não se percebem programas específicos para esse fim: lidando com três formatos distintos de comercialização de produtos, cabe à coordenadora do núcleo São Paulo gerenciar tarefas e tempo a fim de manter o negócio em atividade. No caso da Hermes, as exigências financeiras e o tamanho do negócio determinam uma forma de atuação estandardizada. Como revela Rosa Cantele, gerente de vendas que atua nas regiões Norte e Leste da cidade de São Paulo, e que tem responsabilidade pelo desempenho de 135 franqueados e distribuidores:

[...] a gente sempre tem uma meta... [...] com relação ao ano anterior, baseada no ano anterior, né? Então a meta de crescimento da empresa é... é jogada em cima do que a gente já fez, e isso a gente tem que atingir. E... [...] os franqueados [...] têm uma meta que a gente não pode impor. A gente sugere e cobra, mas a gente não pode impor, porque eles não são funcionários da empresa (ENTREVISTA COM ROSA CANTELE, 2013).

A gerente de vendas explica como funciona o seu dia a dia e revela perseguir metas de cadastramento de franquias (“e cuidar delas pra elas vingarem”). Revela que existe um programa de treinamento dessas franquias, no qual acompanha os novos franqueados nas atividades administrativas e de campo por três meses, até que estejam aptos a seguir sozinhos e captar revendedores. Rosa Cantele afirma, no entanto, que essa não é uma atividade simples e, embora não dê detalhes, pode-se inferir que tal dificuldade esteja ligada ao volume do trabalho. Em outro trecho da entrevista, ela revela:

[...] eu não consigo, na minha rede, de 135, eu não consigo visitar toda, todo mês, né? E... fora aqueles que a gente não visita. Tem uns pequenos mortos, que nunca saem do lugar, eles têm... vamos falar, dez anos, mandando o mesmo número de pedidos então... quando der tempo a gente vai, entendeu? Porque não adianta: ele tá lá, ele ajuda... [...] os pequenos e médios é que trazem o maior resultado pra gente, é onde a gente costuma pegar mais forte.

[...] Porque o negócio grande é mais difícil de manter... Né? (ENTREVISTA COM ROSA CANTELE, 2013).

No que diz respeito à adaptação dos processos de supervisão e dos programas de treinamento às expectativas da equipe, pode-se afirmar que, na Hermes, isto se dá de forma individualizada: é a gerente de vendas que define seu roteiro diário, são os franqueados que – depois de três meses de acompanhamento – determinam sua maneira de atuação. A adaptação ocorre, portanto, pelo interesse do próprio interessado em realizá-la: está relacionada à flexibilidade de rotinas e ao aprendizado estritamente necessário para o cumprimento de certas tarefas. Talvez esta seja uma estratégia adotada pela empresa; não se percebe, porém, a existência de um programa estruturado para sua consecução.

Nos capítulos seguintes, este estudo aprofundará a questão do *turnover* e procurará oferecer uma visão mais ampla (menos conformista?) sobre o assunto.

3.4 Sucesso

O conceito de sucesso é amplo: no Brasil, pode significar algo ou alguém popular, vitorioso – está atrelado, de alguma forma à ideia de “fama e fortuna”. Entende-se, porém, que a palavra aceita outras denotações, tanto relativas a um acontecimento – o suceder de um fato – quanto a uma conclusão – o sucesso (ou o desfecho) de um evento.

Em vendas diretas, sucesso parece estar ligado a resultado financeiro. Durante a maior parte das entrevistas, a questão sobre o que significaria ser uma pessoa de sucesso produziu respostas bastante similares: se, para a coordenadora do núcleo paulistano da Rede Asta, ter sucesso significa não apenas entender o papel social do próprio trabalho, mas também “vender mais”, para a consultora Regina Wrasse o sucesso está atrelado às características empreendedoras do indivíduo, à sua capacidade gestora e à rede de relacionamentos construída ao longo do tempo, mas também ao autoestabelecimento de metas financeiras claras (ENTREVISTAS COM MIRIAM LIMA E REGINA WRASSE, 2013).

Para Sílvio Zveibil, diretor de vendas e *marketing* da Hermes, ter sucesso significa pertencer a uma elite e gozar de benefícios exclusivos. A resposta dada pela gerente de vendas Rosa Cantele corrobora essa ideia ao atrelar o sucesso de um indivíduo aos seus bons resultados de vendas e ao reconhecimento que ele alcançará por essa razão. Para Lindamar Medeiros, franqueada Hermes, o revendedor de sucesso ganha dinheiro e realiza sonhos. A queda de vendas relacionada aos problemas operacionais enfrentados pela empresa, que se estendia há alguns meses e continuava durante o período em que a entrevista foi realizada

levou Lindamar a se autodenominar uma pessoa sem sucesso: “eu não estou ganhando o que eu acho que eu merecia ganhar...” (ENTREVISTAS COM SÍLVIO ZVEIBIL, ROSA CANTELE E LINDAMAR MEDEIROS, 2013).

Também na Hinode – e até pela característica do *marketing* multinível – sucesso é uma questão financeira e social: o presidente Sandro Rodrigues entende que o revendedor que almeja o sucesso não se deixa abater por dificuldades e busca alcançar seus objetivos. Para ele, no entanto, é claro que pessoas de sucesso se tornam líderes dentro da hierarquia Hinode, e não se contentam apenas com o papel de consultor. Para Arnaldo Peixoto, diretor de planejamento estratégico da empresa, o profissional de sucesso lidera, aprende, incentiva e trabalha em equipe – porém sabe seguir regras e não se desvia das instruções que recebe. Um revendedor de sucesso, para ele, é capaz de galgar posições na estrutura multinível da empresa e sempre “colher o melhor resultado”. Curiosamente, é a Franqueada Hinode quem define o sucesso de uma maneira mais intimista: “ah, um consultor de sucesso, pra mim, é... [...] dar oportunidade das pessoas mudarem de vida. Então isso, pra mim, é uma grande satisfação”. (ENTREVISTAS COM SANDRO RODRIGUES, ARNALDO PEIXOTO E FRANQUEADA HINODE, 2013).

As pessoas de sucesso, sob a ótica dos entrevistados, seriam exemplos a seguir. Como, no entanto, as relações humanas são muito mais complexas do que a este estudo seria pertinente discutir, cabe apenas observar que “exemplos” nem sempre são vistos de forma positiva – há, sim, reservas, ressentimentos e mágoas envolvidos nessa relação. O sucesso, sob esse enfoque, seria considerado “merecido” ou não, motivo de alegria para uns e de descontentamento para outros. Sucesso seria o elemento de diferenciação de um indivíduo sobre os demais – e, por isso mesmo, condição ambicionada por todos.

Em todas as empresas pesquisadas, o conceito de sucesso sugere um pensamento comum. É inegável, no entanto, que, por trás da percepção de que sucesso é sinônimo de dinheiro e notoriedade, existe uma relação entre o que a venda direta pode proporcionar às pessoas (enquanto negócio) e o que os estudos da hospitalidade entendem como um conjunto de comportamentos embasados no aspecto social dos relacionamentos (LASHLEY, 2004). Os resultados do encontro de Nottingham (mencionado no subcapítulo 2.1 deste trabalho) esclarecem essa questão e permitem ao presente trabalho considerar como provável a ideia de que o sucesso na venda direta não está apenas no alcançar benefícios e destacar-se junto a um grupo, mas também no partilhar os frutos do próprio trabalho com esse grupo, construindo uma relação de mutualidade e contribuindo – ainda que sob a perspectiva de sentimentos indesejados como inveja ou ciúme – para o fortalecimento do conjunto.

Além de conceituar o indivíduo de sucesso, era propósito deste estudo elucidar as características pessoais de um bom revendedor. Por meio de uma ficha (Ver Apêndice 2), os entrevistados dos grupos 1 e 2 – representantes das empresas – determinavam os aspectos que lhes parecessem mais importantes ao perfil desse profissional e a súmula dessa composição era apresentada ao revendedor, para análise e discussão.

Como resultado da primeira etapa, obteve-se o seguinte: (1) para a responsável pela Rede Asta, um bom revendedor possui as características de confiabilidade, entusiasmo, otimismo e solicitude; (2) para o diretor de *marketing* e vendas e a gerente de vendas da Hermes, esse bom profissional é – além de confiável, otimista e solícito –, autoconfiante, bom ouvinte, interessado em aprender, organizado, persuasivo e sério. (3) Para o presidente e o diretor de planejamento estratégico da Hinode, as credenciais que determinam um bom revendedor somam à confiabilidade, ao otimismo e à solicitude as características relacionadas à autoconfiança, ao companheirismo, ao empreendedorismo, à fé, ao interesse em aprender, à paixão pelos produtos, à persistência, à perspicácia, à seriedade e ao fato dessa pessoa ser – ao mesmo tempo – direta, persuasiva, divertida, falante e boa ouvinte.

Ao conhecer tais listas, os revendedores puderam discuti-las e posicionar a si próprios como possuidores em maior ou menor grau de cada característica selecionada. Confiável, solícito, empreendedor e apaixonado foram os termos escolhidos, porém otimista foi o único que mereceu menção de todos os entrevistados.

Por que otimismo parece ser uma característica tão importante à atividade da venda direta? É curioso notar que, em nenhuma das entrevistas, o adjetivo apareceu com grande destaque, ou foi mencionado como uma qualidade imprescindível ao revendedor. Quem melhor explicita essa característica é Miriam Lima, da Rede Asta: “[...] ‘otimista’, porque eu acho que tá muito ligado a você realmente ter noção da importância de participar de uma rede, em que o seu trabalho com o cliente traz benefício pras pessoas” (ENTREVISTA COM MIRIAM LIMA, 2013). Se, no entanto, para a coordenadora da entidade em São Paulo o otimismo é um atributo relevante para a atividade do revendedor, para a consumidora dos produtos Asta, o termo carrega, em si, uma inadequação conceitual:

“Otimista” é uma coisa que eu... Ela [a conselheira Regina Wrasse] até é, otimista. Ou não, não sei... Eu conheço ela bem o suficiente pra... sei lá: tem vezes que é otimista, tem vezes que não. Mas eu acho que “ser otimista” não é, necessariamente, uma característica que... que eu agregaria à consultora. Eu acho que “entusiasmada”, sim. No sentido de... de... Mas, “otimista”? Não sei... Não vejo. [...] o otimismo, ele dá uma certa impressão de... Não sei. Pode ser impressão minha, até. Eu, por exemplo, detesto “Poliana”, mas... [risos] (ENTREVISTA COM CRISTINA CROZO, 2013).

A dúvida que a consumidora levanta refere-se ao fato de que o otimismo passa, em alguns momentos, a ideia de falseamento da realidade, ao passo que o entusiasmo e a sensibilidade seriam intenções mais genuínas e, portanto, mais adequadas ao perfil de um revendedor direto.

Ainda que Cristina Crozo repudie a ideia de que um bom revendedor é, na realidade, uma pessoa otimista, a questão que se estabelece está ligada à relação entre esse positivismo e o sucesso de um profissional de vendas diretas: até que ponto um e outro seriam complementares?

Confiante e esperançoso podem ser considerados sinônimos do termo otimista. Tomando por base as avaliações dos entrevistados acerca da lista de adjetivos que caracterizariam o bom revendedor, percebe-se que uma visão positiva dos acontecimentos, o modo de enfrentar as adversidades e não esmorecer são consistentemente assinalados. Na entrevista que concedeu para este trabalho, Silvio Zveibil pontua as dificuldades por que passa um revendedor no desenvolvimento diário de suas atividades:

Pra você realizar a venda; o vendedor, se ele receber um pedido à meia-noite, ele tem que atender o cliente, que tá fazendo venda e até significa o ganho dele. [...] Forçar a venda. [...] ter credibilidade. [...] O vendedor tem uma frase que diz: "eu acredito na força do entusiasmo". Então, se ele for um cara triste, apagado, como é que ele vai vender? Você recebe uma pessoa triste pra vender alguma coisa? Não. [...] Tem que ser eternamente insatisfeito, tem que buscar evoluir com o seu negócio. [...] quem trabalha com vendas tem que entender que o "não" faz parte do negócio. Então, ele vai receber, às vezes, meia dúzia de não: "não quero ver o catálogo", "não quero ver seu produto", e... e uma hora ele vai receber um "sim", porque naquele dia a pessoa precisa de um produto que ele comercializa (ENTREVISTA COM SÍLVIO ZVEIBIL, 2013).

Ser otimista, portanto, pode ser mais do que enxergar apenas o lado positivo da vida; pode ser a maneira pela qual as pessoas “de sucesso” enfrentam problemas e, de alguma forma, os superam.

Todas as revendedoras entrevistadas – Regina Wrasse (conselheira da Rede Asta), Lindamar Medeiros (franqueada da Hermes) e a Consultora Franqueada da Hinode – se consideram pessoas otimizadas. Todas foram indicadas pelo grupo de funcionários das organizações como exemplos de pessoas “de sucesso”. Ainda que Lindamar vivesse, à época da entrevista, um sentimento negativo em relação à própria *performance*, na observação participativa de uma das reuniões que organiza com suas revendedoras, foi notável a desenvoltura que demonstrou no relacionamento com as pessoas e no tratamento de assuntos áridos como devoluções de produtos ou solicitações de crédito (ver Apêndice 4). Zuleide Menezes de Jesus Carvalho, revendedora e consumidora dos produtos Hermes há cerca de

cinco anos, qualifica Lindamar da seguinte maneira: “o dar atenção, [...] nossa... eu gosto muito dela! [...] Olha, é nota dez!” (ENTREVISTA COM ZULEIDE CARVALHO, 2013).

3.5 A Teoria dos *Stakeholders* na Prática: Quem é Quem no Processo da Venda Direta

Um terceiro aspecto que este estudo pretendia verificar era o papel dos *stakeholders* na venda direta e, particularmente, se os Revendedores eram percebidos de uma forma diferenciada, conceitualmente entendida como “mais estratégica” para os negócios das empresas pesquisadas.

Foi apresentado um quadro aos entrevistados dos grupos 1 (responsáveis pelas empresas) e 2 (funcionários envolvidos com a força de vendas), e construído um modelo comum aos dois grupos, representativo do que, neste estudo, se convencionará denominar “a visão da empresa”. Na terceira etapa de pesquisas, este novo quadro foi apresentado aos revendedores, para análise e discussão. Como tarefa final, foi solicitado a esses revendedores (grupo 3) que discorressem sobre o papel representado por sua figura naquele modelo gráfico.

3.5.1 A visão da empresa

Tomando por base o que Fitchett (2005) define como uma visão estreita das organizações em relação ao *stakeholding* e considerando que *stakeholders* são todos os grupos que afetam ou são afetados pelas ações de uma organização (FREEMAN, 1984), vale destacar que, para as empresas pesquisadas, houve certa dificuldade em determinar os públicos com que se relacionam. De maneira geral, existe um consenso em relação a tais grupos, porém a multiplicidade de papéis que estes podem assumir torna bastante complexa a construção de um mapa de *stakeholders*.

- Rede Asta

A estrutura organizacional da Rede Asta é enxuta. Miriam Lima, além de administrar o negócio, é também a responsável pelo contato com a força de vendas. O mapa dos *stakeholders* construído por ela tem a seguinte representação:

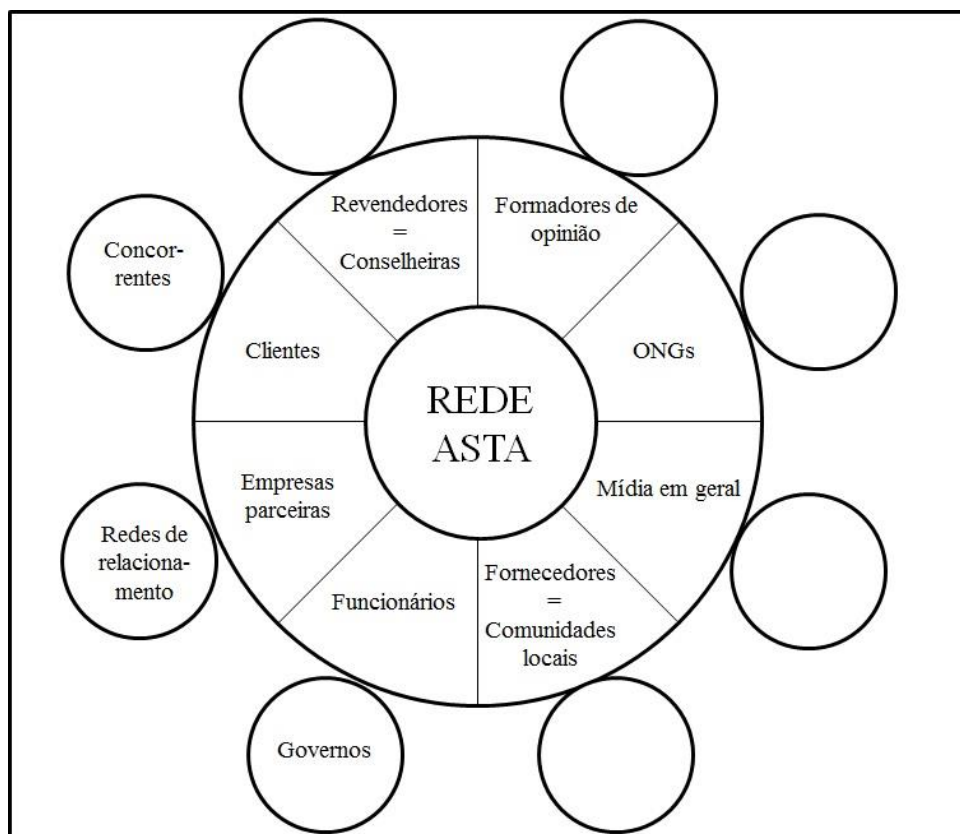


Figura 6 – Mapa dos Stakeholders: Rede Asta

Fonte: o autor, a partir do mapa construído pela entrevistada Miriam Lima, 2013.

Para Miriam Lima, a Rede Asta tem dois níveis de relacionamento com seus grupos de interessados: um bastante próximo, no qual se inserem os revendedores (ou conselheiros), o público formador de opinião, as organizações não governamentais, a mídia em geral, os fornecedores e as comunidades locais/ONGs apoiadas pelo projeto Asta, os funcionários, as empresas parceiras do projeto Astacorp e os clientes finais.

Diferentemente do que se considera comum em venda direta – o cliente da empresa é, em primeira instância, o revendedor que comercializa seus produtos –, no caso da Asta pode-se entender que o cliente final seja, sim, um *stakeholder* próximo da organização: além do conceito social que o negócio valoriza (e que, sob certo aspecto, objetiva a real aproximação entre produtor e consumidor), e ainda que os clientes finais adquiram seus produtos – na maior parte das vezes – por meio do contato que têm os conselheiros Asta, é necessário lembrar que a Rede possui uma loja física e organiza bazares beneficentes, tornando sua relação com clientes bastante particular.

Ainda segundo a entrevistada, fornecedores e comunidades locais poderiam ser considerados um único *stakeholder*, que caracterizaria os grupos sociais apoiados pela entidade, e os formadores de opinião e a mídia teriam representatividade considerável para o

negócio, uma vez que a Asta e o negócio social que representa têm servido de pauta para a imprensa. Para ela, organizações não governamentais, de um modo geral, também são parceiras importantes, pois “muitos dos grupos [de artesãos] estão inseridos em ONGs” (ENTREVISTA COM MIRIAM LIMA, 2013). Como complemento, a entrevistada menciona a importância das empresas envolvidas com o projeto Astacorp e as posiciona, também, próximas à entidade.

O segundo grupo de interessados, na opinião de Miriam Lima, não está tão próximo da organização, mas possui alguma influência no dia a dia do negócio. Este grupo se compõe pelos concorrentes (ainda que a entrevistada afirme não haver competidores no segmento de atuação da Rede Asta), pelo governo e pelas redes de relacionamento dos revendedores.

Já o papel dos distribuidores causa alguma dúvida: ainda que as entregas dos produtos sejam realizadas por Sedex (o que já caracterizaria os Correios como um *stakeholder* relevante para o progresso do empreendimento) e que as conselheiras desempenhem, em parte, a função de distribuir os itens adquiridos a seus clientes, a sobreposição de papéis que se observa neste caso não é entendida sob essa ótica e o distribuidor não é ao menos considerado como público interessado no mapa da Rede Asta.

Quanto ao significado do revendedor/conselheiro para a entidade, parece haver consciência de sua importância. Miriam Lima esclarece:

a gente [...] diz que é a força motriz. [...] Porque, se elas vendem muito, a gente tem condições de comprar mais dos grupos; quer dizer, aumenta faturamento pra todo mundo. Aumenta faturamento pra elas, pra Asta, pros grupos no geral. Então, até quando iniciou a Asta, quando iniciou essa venda direta pensando nas conselheiras era isso: elas como catalisadoras e, realmente, essa força motriz que leva essa ideia da Asta pra um público que a gente então não tem como acessar. Que é um público que é a rede dela. Então é aí a importância de você ter uma pessoa que leva seu produto, a sua causa pra um grupo de pessoas que você não acessaria. (ENTREVISTA COM MIRIAM LIMA, 2013).

- Hermes

O mapa dos *stakeholders* da Hermes foi construído a quatro mãos, em momentos distintos. Sílvio Zveibil iniciou a tarefa e Rosa Cantele a completou. A união desses dois momentos resultou na ilustração que a Figura 7 apresenta:

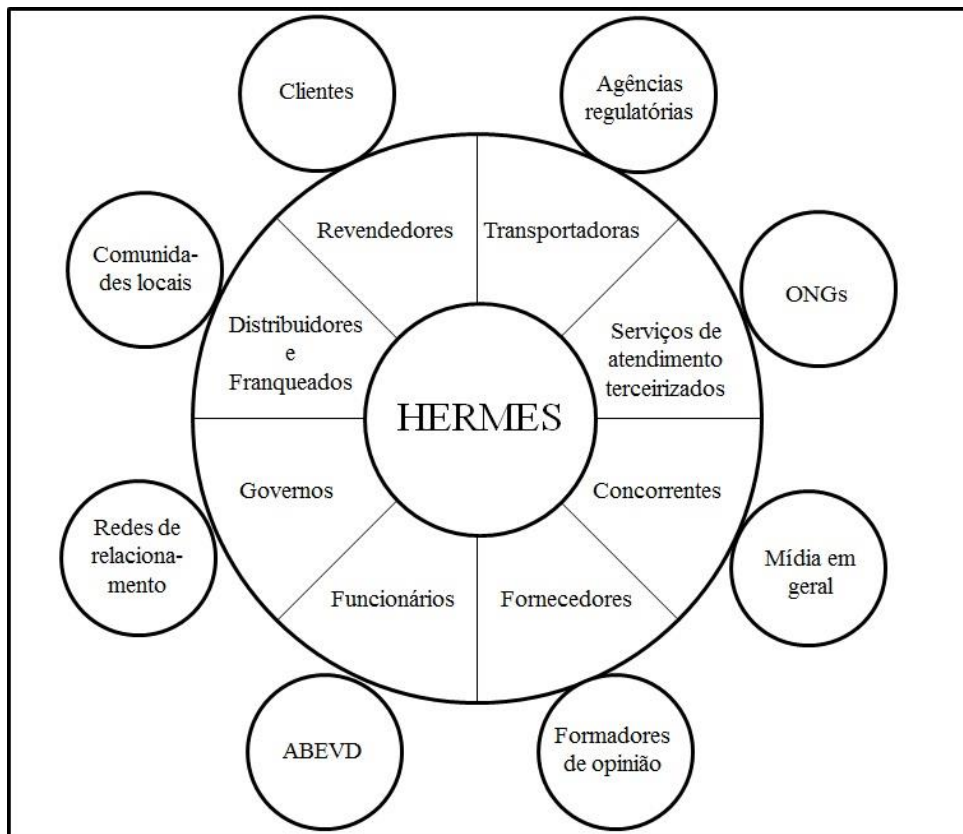


Figura 7 – Mapa dos Stakeholders: Hermes

Fonte: o autor, a partir do mapa construído por Sílvio Zveibil e Rosa Cantele, 2013.

Além do fato de que também neste mapa há públicos mais próximos e públicos mais distantes do que se poderia entender como o centro de relações da empresa, chama atenção que, na avaliação do diretor de vendas e *marketing* e da gerente de vendas, a Hermes conte com diversos outros públicos em sua rede de relacionamentos. Eles acrescentam, entre os *stakeholders* mais próximos da organização, “outros públicos” formados pelos prestadores de serviços de atendimento ao cliente e à revendedora e pelas empresas transportadoras, responsáveis pela movimentação e entrega das caixas de produtos às consultoras e aos distribuidores. Os distribuidores (e franqueados) são, inclusive, considerados vitais para os negócios da empresa: por atuar no modelo binível, a Hermes tem um contato muito direto com esse *stakeholder* e depende dele para alcançar o mercado.

Sílvio Zveibil admite não ter contato direto com o revendedor, mas o considera um público próximo da empresa porque, nesse modelo de negócio que envolve entregas domiciliares, é a Hermes quem monta a caixa de pedidos de um revendedor. Outros *stakeholders* muito próximos da organização são, no entender do entrevistado, os fornecedores dos produtos comercializados nos catálogos Hermes e Bella, o governo e os concorrentes.

Em um nível menos próximo, estariam – além dos clientes finais – os formadores de opinião e a mídia em geral, as redes de relacionamento dos revendedores, as comunidades locais, as ONGs, as agências regulatórias e a ABEVD, a que a Hermes é associada.

Ainda que discorde da importância dada à ABEVD no mapa que lhe coube avaliar, Rosa Cantele entende que as relações entre a Hermes e os demais grupos de interesse atendem perfeitamente ao desenho construído pelo diretor de *marketing* e vendas. Uma análise das relações que permeiam o mapa final mostra que o modelo de negócio da empresa dita sua proximidade com o revendedor:

[...] a caixa ela é feita para a Revendedora. O Franqueado é o nosso... meio de comunicação, é o nosso caminho pra chegar na Revendedora. É... todos os nossos controles são feitos em cima de uma caixa perfeita. A gente busca uma caixa perfeita. Mas qualquer dificuldade... a Revendedora, ela fala com o Franqueado, não fala direto com a empresa. [...] Caso o Franqueado não a atenda bem, ou o Distribuidor não a atenda bem, ela tem canais... pra chegar até a empresa. Os Serviços de Atendimento chegam até a empresa. Mas... é... quem, de verdade, baliza a gente com informações são os nossos Franqueados e Distribuidores. Que são visitados com frequência pela Gerente de Vendas, pelos nossos Regionais... e... e que, de verdade, mostra a temperatura da água, né? (ENTREVISTA COM SÍLVIO ZVEIBIL, 2013).

Por menor que seja a relação da organização com o revendedor, entende-se que essa figura desempenhe um papel central no desenvolvimento do negócio da Hermes.

- Hinode

Como no caso anterior, o mapa da Hinode foi construído em momentos distintos e a quatro mãos. Sua consecução foi, porém, a que maior controvérsia causou. A Figura 8 apresenta o mapa final, e os textos em tom mais claro indicam os grupos de interessados que não obtiveram consenso nas avaliações feitas pelo presidente e pelo diretor de planejamento estratégico da empresa.

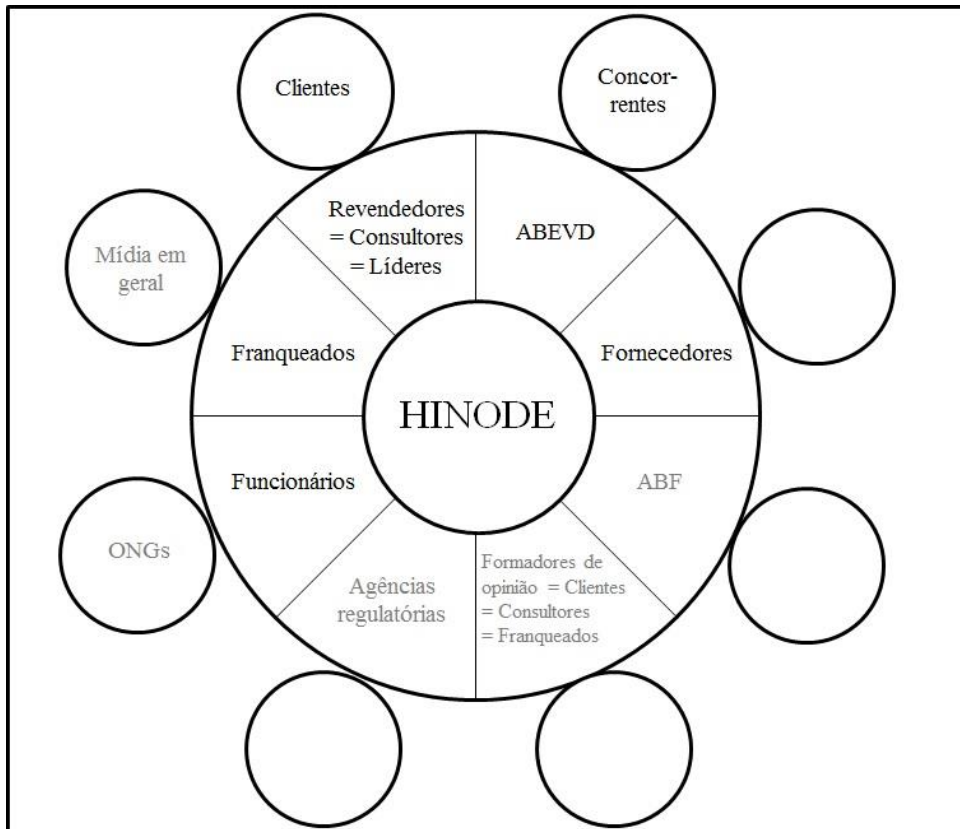


Figura 8 – Mapa dos Stakeholders: Hinode

Fonte: o autor, a partir do mapa construído por Sandro Rodrigues e Arnaldo Peixoto, 2013.

Enquanto Sandro Rodrigues percebe a ABEVD, por exemplo, como um *stakeholder* influente nos negócios da empresa, Arnaldo Peixoto avalia que a ABF – Associação Brasileira de *Franchising* também deveria ter sido relacionada. No caso das agências regulatórias, estas não foram consideradas influentes pelo presidente da Hinode, porém a lembrança do controle que a ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária exerce sobre a indústria cosmética levou o diretor de planejamento estratégico a posicionar esse público entre os *stakeholders* de maior peso no mapa da empresa.

Se, para o presidente da Hinode, formadores de opinião têm pouca ou nenhuma relevância para o êxito do empreendimento, para o diretor de planejamento estratégico esse

grupo tem alto grau de relevância. É curioso observar que Arnaldo Peixoto percebe os formadores de opinião não como um público, mas como vários: os líderes comporiam uma espécie de subgrupo de formadores de opinião e estariam em primeiro plano, pois estão diretamente envolvidos com a empresa; os consultores ligados a um líder, as equipes de vendas ou mesmo os clientes finais, consumidores dos produtos da marca, poderiam – na opinião do entrevistado – constituir um subgrupo secundário nesse público de interesse.

Passando aos aspectos de consenso entre os dois entrevistados, na Hinode a figura do revendedor (ali tratado como consultor) mescla-se à figura do líder. Responsável pela formação de equipes, todo líder Hinode é um consultor, porém nem todo consultor Hinode será, um dia, líder. Além desses, há a figura do franqueado – o qual, mesmo tratado separadamente na montagem do mapa, também pode ser um consultor ou um líder. Seu papel, no entanto, é diferenciado e, se consultores e líderes têm foco na comercialização de produtos e no recrutamento de pessoas, franqueados atuam como braços da empresa para apoio logístico e operacional às equipes.

Todos esses *stakeholders* estão, segundo Sandro Rodrigues e Arnaldo Peixoto, próximos da empresa, e interferem decisivamente na rotina dos negócios. Outros grupos de interesse relevantes e próximos da organização são os funcionários, os fornecedores e as entidades de classe, as quais regulariam – por meio de controles e trocas de experiência – ações mercadológicas e operacionais de atuação no setor.

A figura do distribuidor não é percebida como elemento chave do negócio (ainda que os produtos precisem ser transportados até as franquias e, depois, aos consultores). Na visão da empresa, não existem distribuidores no modelo de negócios da Hinode e o franqueado é a única figura que assume essa função.

Finalmente, a influência exercida pelo cliente – ou “usuário final”, como define Sandro Rodrigues – é menor que a do revendedor, quando se estabelecem as decisões mercadológicas da empresa. Mesmo assim, Arnaldo Peixoto divide o papel dessa figura em dois níveis de influência: “‘Cliente’ é direto e indireto. Nós temos as duas ligações, porque o meu consultor, eu tenho uma relação direta com ele. Mas, ao mesmo tempo [...] ele é o meu cliente” (ENTREVISTA COM ARNALDO PEIXOTO, 2013).

Outros públicos menos próximos, mas afetados pela organização ou capazes de afetá-la em algum sentido são, na opinião dos entrevistados, os concorrentes e as organizações não governamentais.

O revendedor, na visão do presidente da Hinode, representa um papel “essencial” para o futuro da organização: “imagina o seguinte: o negócio Hinode só existe porque essa pessoa existe. Existe por ela, existe pra ela.” (ENTREVISTA COM SANDRO RODRIGUES, 2013).

Entende-se que Rede Asta, Hermes e Hinode enxerguem o papel de um revendedor como fundamental aos seus negócios. Também se pode afirmar que o serviço prestado com excelência a um revendedor tende a ser uma estratégia que gere bons resultados a qualquer organização. A multiplicidade de papéis que envolve o estudo dos *stakeholders* nas três empresas pesquisadas, porém, denota a dificuldade de agir com excelência em uma situação como essa: qualquer estratégia baseada em serviços precisa considerar os interesses do grupo a que se destina e, no caso das organizações de venda direta, é comum que grupos distintos tenham interesses similares ou que um mesmo grupo possua interesses absolutamente distintos. Entender os papéis do revendedor dentro desses grupos é, portanto, tarefa primordial para a evolução do desempenho.

3.5.2 A visão do revendedor

O que leva um revendedor a abandonar a atividade de venda direta? A opinião geral dos entrevistados é a de que os interesses financeiros desse revendedor, de alguma forma, foram supridos e seus objetivos pessoais seriam, agora, outros.

Regina Wrasse, conselheira Asta, explica por que parou de revender Avon – “porque eu tava num contexto de vida, [...] acho que as minhas necessidades, em termos financeiros, na época, estavam supridas” e o que a impeliu a revender os produtos da Asta – “pra mim, a Asta é um diferencial, né? Ela... ela é uma ONG que se propõe uma visão mercadológica [...] social e coerente de oferecer produtos que faz todo mundo ganhar.” (ENTREVISTA COM REGINA WRASSE, 2013). Questionada sobre os motivos que a levariam a abandonar a revenda de produtos Asta, a entrevistada afirma que, no momento em que o caráter social do empreendimento deixar de existir, para ela a atividade deixará de fazer sentido.

Lindamar Medeiros chegou à Hermes depois de uma experiência profissional como demonstradora de produtos de uma linha de limpeza. A princípio, a atividade na nova organização lhe pareceu menos interessante do que a que acabara de vivenciar, porém a percepção de que o que aprendera poderia ser usado em benefício de seu próprio desenvolvimento permitiu que se estabelecesse de forma sólida como franqueada da marca. Questionada sobre os motivos que a levariam a interromper a atividade, não conseguiu

definir: “[...] não ia parar, não... Tá no sangue, não tem jeito. [...] eu gosto desse meu trabalho...” (ENTREVISTA COM LINDAMAR MEDEIROS, 2013).

Como proposta, o presente estudo solicitava que o revendedor indicado tivesse pelo menos um ano de atividade e excelente *performance* segundo os padrões estabelecidos pela empresa. Apesar disso, a indicação da Hinode tomou por base apenas os ótimos resultados de uma franquia recém-integrada à rede. O contato prévio que se estabeleceu entre este pesquisador e a Franqueada indicou que, mesmo sem o tempo de atividade previsto em protocolo, a experiência da entrevistada poderia ser muito interessante para o desenvolvimento do trabalho. Ao expor sua experiência com a venda direta, a Franqueada foi sempre muito enfática: sua satisfação com o negócio e o provável crescimento observado em seus menos de seis meses de atividade (no momento em que a pesquisa foi realizada) talvez tenham criado um viés em relação às observações da entrevistada sobre os pontos de melhoria de seu relacionamento com a empresa, porém mostraram de maneira clara sua personalidade.

Se a Hinode deixasse de cumprir com seus compromissos – tanto no âmbito social quanto em relação à qualidade e à garantia dos produtos – a Franqueada pensaria em desistir. Por ora, no entanto, ela demonstra estar encantada com o negócio multinível e, durante a entrevista usou vários argumentos positivos para explicá-lo. Declarou que o que a levou à Hinode foi a oportunidade de trabalhar com pessoas e, de alguma forma, com a possibilidade de contribuir para a melhoria de vida dessas pessoas:

[...] o multinível é... além de me dar uma autossatisfação, assim, própria mesmo, de... de mostrar como a pessoa, com um simples trabalho – porque isso aqui é uma coisa muito simples: é... é só você ter uma boa comunicação, ser uma pessoa simpática, você ser uma pessoa... sabe? Ir levando... tudo devagarzinho; não precisa fazer nada correndo; não precisa, sabe?, ultrapassar ninguém, como na... nas empresas, né?, que você tem que derrubar o seu amigo pra você poder subir de cargo – aqui não: aqui a gente se une pra poder todo mundo subir. Então fica muito mais fácil, né? Gera mu... Não gera nada, de intrigas. Porque todas empresas que eu trabalhei, até hoje, é muitas intrigas e eu não gosto de ambiente trabalho com intrigas, não... não... não é legal. Então o multinível... é... eu encontrei pessoas que... que me ajudaram, e que, hoje, eu consigo desenvolver esse trabalho de ajudar, também. Então, existe pontuações, e tudo mais, pra que a gente desenvolva um trabalho e que todo mundo chegue a um lucro, sem que precise prejudicar ninguém (ENTREVISTA COM CONSULTORA FRANQUEADA HINODE, 2013).

Ainda que a entrevista tenha trazido informações valiosas para este estudo, a opinião da Franqueada sobre o negócio e a atividade sofria a influência natural do encantamento que existe no início de qualquer relação e, por esse motivo, a questão sobre o papel do revendedor Hinode no mapa de *stakeholders* não foi feita a ela. De qualquer modo, a visão de Lindamar Medeiros e de Regina Wrasse esclarece a forma como as revendedoras se enxergam nesse

esquema. Regina chega a comentar que o concorrente, no caso da Rede Asta, poderia ser avaliado sob duas óticas – os concorrentes que têm influência direta nas atividades da organização (e cita um projeto desenvolvido pela ONG Comunidade Solidária, similar à proposta da Asta) e os concorrentes indiretos – lojas de R\$ 1,99, no seu parecer –, que comercializariam produtos de decoração semelhantes aos produzidos pelos grupos sociais integrantes do projeto. Quando descreve o papel de uma revendedora (no caso, o seu papel como conselheira), Regina afirma:

Eu acho que ela tem, neste cenário, ela tem um papel muito forte que é de... como é que eu vou te – que palavra que eu uso?... Nessa de aconselhar alguém a comprar uma coisa não só pela qualidade do produto, mas pela causa, eu acho que a conselheira ela vai criando essa divulgação mais direta com o consumidor. Né?, que é você fala pra um, é tão convicto que o outro acredita, e vai falar pro outro e que o outro entra em contato... Assim, a conselheira ela vai ampliando essa rede de conhecimento em prol da Asta. Acho que esse é o maior papel: mais do que a venda, é essa divulgação convicta. Passa essa confiança do que é o projeto. Diferente do funcionário, que tá ali para operacionalizar. A conselheira tá com o peso de passar o conceito do que é a Asta. Muito mais, até, do que a mídia – porque a mídia vai sair uma nota – a conselheira, você vê, quando você tá vendendo, tá falando com a pessoa, a gente fala desde quando foi criada, porque essas comunidades são, porque que é importante, como é que é o ciclo de distribuição, quem... quanto ganha cada uma de nós, né? Aonde isso vai parar... Então acho que tem esse peso de transformação. Social, de conceito. De passar, de fato, a essência da Asta (ENTREVISTA COM REGINA WRASSE, 2013).

A Franqueada Hermes é ainda mais direta em sua avaliação do mapa:

Eu acho os distribuidores e depois os revendedores, porque se não tivesse os distribuidores pra passar pros revendedores a empresa não faria nada, não adiantaria ter transporte, é... atendimento... é... fornecedores, funcionários... que não vai resolver nada... [...] Não adianta ter o... aqui em volta é... ONG, concorrente, que se não tem distribuidores, revendedores pra que os revendedores vão até os clientes, então isso aqui não valeria de nada. [...] Então, eu me considero uma peça importante pra empresa (ENTREVISTA COM LINDAMAR MEDEIROS, 2013).

Uma reformulação do mapa dos *stakeholders* a partir das observações feitas pelas entrevistadas do grupo 3 permite a dissociação do primeiro nível de influência em dois: na região mais próxima à empresa, estariam os revendedores (ou conselheiros, consultores, distribuidores e franqueados) – aqueles a quem a empresa atende e para os quais desenvolve suas estratégias comerciais. Orbitando ao redor desse grupo, estariam os públicos cujo trabalho tem relação direta com as atividades de revenda e de divulgação da marca: funcionários, fornecedores e concorrentes diretos. Na camada mais externa do mapa, estariam os grupos de interessados que, de alguma forma, afetam as rotinas da empresa e da atividade de revenda, mas que são externos à organização: clientes, formadores de opinião e mídia em geral,

governo, ONGs, concorrentes indiretos e prestadores de serviços voltados à administração e à operação da empresa. Outros públicos, além destes, pertenceriam a uma camada ainda mais externa, que não aparece ilustrada na Figura 9:

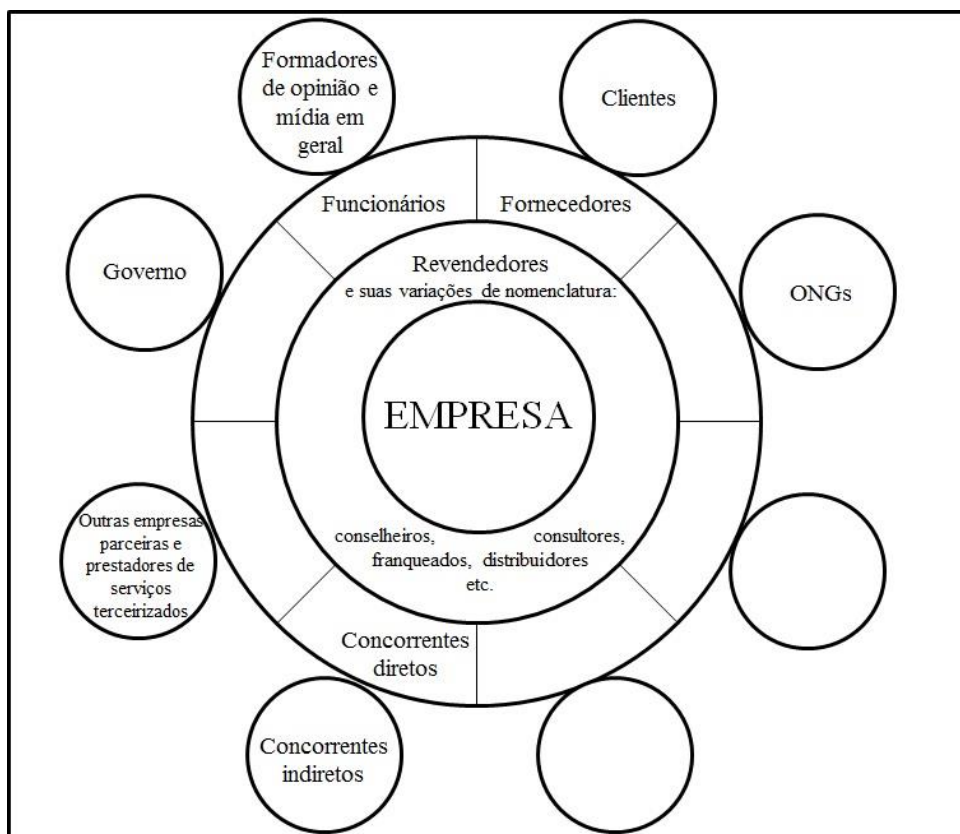


Figura 9 – Mapa dos Stakeholders: visão do revendedor

Fonte: o autor, a partir dos mapas da Rede Asta e da Hermes avaliados por Regina Wrasse e Lindamar Medeiros, 2013.

O mapa que ilustra a visão do revendedor não é, obviamente, um modelo perfeito: há que se considerar que não existe, nele, referência aos *stakeholders* designados pela Hinode, e que a sobreposição de papéis que se observou durante a construção de cada modelo foi, propositalmente, atenuada na versão apresentada.

Mesmo assim, o mapa atende ao que Prior (2006/2007) defende como uma forma organizada de estudar os *stakeholders*. Os seis mercados que compõem o modelo analítico proposto por esse autor podem ser claramente percebidos no esquema ilustrado pela Figura 9: (1) o que se define como “mercado interno” está representado pelo grupo Funcionários; (2) o chamado “mercado de alianças estratégicas” inclui os fornecedores e as demais empresas parceiras ou prestadoras terceirizadas de serviços. Prior (2006/2007) define o terceiro mercado como (3) “de trabalho” e, nesse caso, o mapa abrange partes de vários grupos – dos

funcionários (porta-vozes das organizações e de seus modelos de administração) à mídia em geral (responsável pelas ações de comunicação e divulgação que geram *buzzmarketing* a respeito da empresa), passando por concorrentes diretos e indiretos, ONGS, clientes e os próprios revendedores. (4) Os “mercados de referência” compõem o conjunto seguinte e são representados, nesse esquema, pelos formadores de opinião e pela mídia. (5) “Mercados de influência” têm no governo, nas ONGs e nos clientes seus principais representantes e (6) o “mercado dos consumidores” conta com clientes e revendedores em sua formatação.

Pela análise da Figura 9 (comparativamente às Figuras 6 ou 7) é possível notar como as visões das empresas e dos revendedores diferem, em relação à influência que os diversos públicos exercem no dia a dia de uma organização: para os revendedores, seu papel é imprescindível e sua importância, essencial aos negócios. As empresas, embora assumam em seus discursos a relevância do revendedor, incluem outros *stakeholders* entre seus públicos de maior influência e fragmentam, dessa maneira, suas estratégias de atuação no mercado.

Prestar um bom serviço, sob esse prisma, passa a ser uma atividade complexa na medida em que a dependência de uma empresa em relação a um fornecedor aumenta ou diminui, em que o funcionário toma uma atitude que interfere no resultado esperado pela revendedora ou em que um cliente decide comprar o produto de uma marca concorrente.

Apesar de não ter integrado a construção do mapa sob a ótica do revendedor, o esquema definido pela Hinode apresenta um aspecto curioso, que é a separação do cliente em duas figuras de *stakeholder*. O diretor de planejamento estratégico da empresa entende que o consultor Hinode, ao assumir o papel de consumidor dos produtos da marca, se distancia do profissional com quem a empresa mantém estreito relacionamento e, portanto, haveria dois níveis de clientes – o muito próximo da empresa (o próprio consultor) e o mais distante (o consumidor atendido por um consultor). Em meio a tantas sobreposições de papéis, a observação de Arnaldo Peixoto é pertinente e abre a possibilidade de uma nova discussão: qual o papel exato do cliente, no modelo comercial da venda direta?

Embora, em *marketing*, os produtos sejam criados para atender aos desejos de consumo dos clientes, a maneira de atingir um cliente de venda direta com informações e promoções depende da atuação do revendedor, numa agregação de valor ao canal do tipo *push*. Mas os revendedores – ou conselheiros, consultores, franqueados, distribuidores... – também consomem os produtos que comercializam, e avaliam a experiência não apenas como revendedores dos produtos da marca, mas como clientes dessa marca. Zuleide Carvalho, indicada por Lindamar Medeiros como representante do grupo 4 de entrevistas (clientes), é, também, revendedora Hermes. Sua opinião a respeito do papel que exerce enquanto

consumidora dos produtos ofertados nos catálogos Hermes e Bella esclarece a ideia que se pretende investigar: “se eu comprar uma coisa [do catálogo] e for boa, eu gosto, eu falo e tudo, que é boa. Mas assim: se não for boa, eu já aviso [meus clientes], porque já, assim, eu não quero vender e a pessoa falar ‘nossa, você vendeu aquilo pra mim que’...” (ENTREVISTA COM ZULEIDE CARVALHO, 2013).

3.5.3 O cliente revendedor

Se, para os profissionais de *marketing*, o cliente é rei – como se costumava dizer – é surpreendente que esse *stakeholder* pertença, em todas as empresas pesquisadas, a um nível secundário de relações. Obviamente, o contato da organização com o cliente se dá por vias indiretas, mas – até onde se possa imaginar – os esforços mercadológicos de qualquer empresa visam à satisfação dessa figura e à manutenção de transações comerciais com ela.

A pesquisa mostrou que determinar o grau de influência de um *stakeholder* em uma organização não é tarefa simples e que, de maneira geral, as empresas percebem apenas parte desse complexo sistema de relações, desprezando grupos significativos ou tratando de forma similar interesses distintos.

O cliente e o revendedor representam, no entender deste autor, exemplos claros dessa situação: o primeiro, porque – embora seja considerado importante sob o ponto de vista estratégico – é deslocado para uma posição de menor influência, e o segundo porque, mesmo sendo definido como fator essencial ao desenvolvimento dos negócios, não merece, dessas empresas, uma posição de destaque ou diferenciada em relação aos demais. Uma breve avaliação das Figuras 6, 7 e 8 revela que o revendedor divide atenção, nas empresas pesquisadas, não só com funcionários, fornecedores e concorrentes, mas com a mídia, o governo, ONGs ou associações e entidades de classe.

Sem dúvida, é difícil dar atenção a tantos *stakeholders* em proporções semelhantes. Ao solicitar às empresas que destacassem o papel dos revendedores dentro dos mapas que haviam construído, no entanto, o que se viu foi a adoção de um discurso elogioso, mas incapaz de se tornar perceptível no esquema recém-criado. Por outro lado, ao ser apresentado às revendedoras, o mapa sofreu críticas pontuais e foi redesenhado.

Não é possível afirmar que qualquer dos mapas esteja correto – o mais provável é que todos indiquem uma orientação para as empresas de venda direta, mas devam passar por revalidação. Ainda assim, vale discutir a confusa relação que as empresas do setor parecem ter com seus maiores interessados: se um revendedor é um cliente e se as empresas

desenvolvem produtos e serviços para os clientes, então a percepção de Arnaldo Peixoto a respeito de “duas classes” de clientes é correta. Se, porém, revendedores são clientes “mais próximos” do que outra categoria de consumidores, talvez as estratégias de uma empresa de venda direta devam atender a tal particularidade.

Durante as entrevistas, este tipo de observação aparece mais de uma vez: a chave do sucesso estaria, portanto, em oferecer o melhor produto/serviço e proporcionar a maior satisfação ao revendedor – a “razão” da empresa existir.

Ao mesmo tempo, as empresas consideram o *turnover* uma característica inerente ao negócio da venda direta e, para lidar com tal problema, investem na expansão comercial. Contando com estratégias de penetração de mercado, de desenvolvimento de mercados ou de desenvolvimento de produtos, as empresas de venda direta apostam na capilaridade que a abertura de inúmeros pontos de venda permite alcançar. Se o objetivo da empresa é aumentar a distribuição e, se o *turnover* é uma característica do negócio, a alternativa para lidar com essa situação recai na criação de programas para captação de novos revendedores – com isto, se um desiste da atividade, outro já a abraça.

Ora, diante de um cenário desses, qual a importância (real) de um revendedor para uma empresa de venda direta? Revendedores são, sim, clientes. Mas, ainda que as empresas aceitem tal premissa, o discurso que adotam está dissociado das ações mercadológicas que empreendem. Durante as entrevistas, há diversos índices desse pensamento: “nós temos um pedido mínimo de 100 reais, [...] o franqueado que não tem pelo menos isso é prejuízo pra empresa”; “o líder, quando ele sai – se o líder da sua unidade de franquia sai e leva os líder [sic] dele – você fica com o mercado. Então, que que você vai ter que substituir? Somente a equipe de vendas. Porque ele já deixou o mercado” (ENTREVISTAS COM ROSA CANTELE E ARNALDO PEIXOTO, 2013).

Quanto maior se torna uma empresa de venda direta, maiores também se tornam seus objetivos e mais pressionadas são suas equipes. Manter o relacionamento em níveis como o da Rede Asta, por exemplo, que não tem metas de vendas (ainda que premie as conselheiras com melhor desempenho), mas que envia cartas personalizadas aos membros da equipe como forma de atenção e reconhecimento se torna mais complicado a partir do momento que a força de vendas atinge um número próximo de 600 mil, como no caso da Hermes.

Ainda assim, o relacionamento é um diferencial na venda direta e “a hospitalidade está muito ligada à ética das empresas com as consultoras, os clientes, os prazos”, na opinião de Sílvio Zveibil (ENTREVISTA, 2013). Por mais que alcançar objetivos seja o mote de todas as estratégias desenvolvidas pelas empresas do setor, o relacionamento continua sendo

fundamental para o estabelecimento de vínculos: “muitas vezes, hã... a nossa presença [do gerente de vendas] não é necessária, para resolver nada, pra entregar alguma coisa... tal... mas é necessária pelo relacionamento. Pra dar colo, pra falar ‘chora que você tem razão’...”; “[sobre uma revendedora:] Toda semana ela me xinga e toda semana ela continua... [...] Continua comigo desde que eu comecei! [...] Ela fala ‘você não liga pra mim!’ É tipo assim... você... ‘preciso do seu carinho’ [...] Eu vejo assim... é tipo assim, você é a filha e ela é a mãe. Passa a ser isso” (ENTREVISTAS COM ROSA CANTELE E LINDAMAR MEDEIROS, 2013).

Quando a Consultora Franqueada Hinode afirma que encontrou, na venda direta (e especificamente no modelo de negócio multinível que a empresa comercializa), um ambiente sem intrigas, no qual as pessoas contribuem para o sucesso umas das outras, pode haver certo deslumbramento em função do pouco tempo de experiência (lembre-se que a entrevistada atuava, no momento em que esta pesquisa ocorria, há menos de seis meses nessa dupla atividade), mas verifica-se, também, que a venda direta é um espaço ideal para o exercício da hospitalidade. Falta, talvez, encontrar o equilíbrio entre esse exercício e a busca constante por mais resultado.

Mais nova dentre as empresas que serviram de objeto de estudo para este trabalho, a Rede Asta mantém muito claros esses laços – a organização não cobra resultados de suas conselheiras, as vendas se baseiam em um conceito social de simples assimilação e a opção pela revenda de produtos da rede não está baseada na obtenção de lucro. Como explica Miriam Lima, o perfil dos revendedores da Asta é de indivíduos que “se apaixonam pela causa e pelo modelo de negócio”, pois os ganhos referentes à atividade são, em sua grande maioria, complementares à outra fonte de renda. A coordenadora do núcleo São Paulo continua:

[...] porque o “ganhar dinheiro e viver disso”... precisa vender muito. Então – pra você ter uma ideia – então, pra ganhar mil reais, tem que vender cinco mil. Sendo que o nosso *ticket* médio é 40 reais. Então, diferentemente de outras... de outras redes de venda direta, a nossa tá muito mais ligada em realmente fazer parte desta rede. Estar dentro desse processo de inclusão. Em que a pessoa que vende tem uma superimportância, porque justamente ela está passando todo o conceito, toda a ideia do projeto pra outras pessoas que ela conhece. Então ela é um catalisador, na verdade [...] (ENTREVISTA COM MIRIAM LIMA, 2013).

Por mais que a questão financeira seja entendida como a principal razão de entrada na venda direta, é possível afirmar que ela desempenha, na verdade, a consequência de um trabalho que se realiza com prazer. Se assim não fosse, talvez Lindamar já tivesse desistido da

venda direta e voltado a costurar suas bonecas, Regina não se preocupasse em divulgar os produtos da Asta a sua rede de relacionamentos assim que o catálogo chegasse, Arnaldo não tivesse criado um programa de franquias capaz de reter e capacitar novos empreendedores e não fosse considerado o excelente palestrante que é ou Miriam não tivesse sido convidada a assumir a coordenação da Rede Asta em São Paulo, contribuindo para a disseminação da marca no maior mercado do país. Para ganhar dinheiro, pela vontade de ajudar, por satisfação pessoal, os motivos de entrada na venda direta continuam sendo muitos; manter o interesse no relacionamento continua sendo o desafio das empresas que atuam no setor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao explicar o objetivo deste trabalho aos entrevistados, este pesquisador se viu, algumas vezes, diante de certo ceticismo. Para os atores da venda direta que contribuíram com suas opiniões e experiências no desenvolvimento desta pesquisa, o conceito de hospitalidade não se encaixa exatamente à atividade de revenda de produtos e serviços por meio do que se denomina varejo sem loja: hospitalidade, segundo percepções colhidas nos momentos pré-entrevistas, estaria ligada ao ato de receber e integrar, ao passo que a venda direta seria uma forma de estabelecer relações, sem necessariamente estar atrelada aos relacionamentos que a hospitalidade embute. A partir dessa percepção, o objetivo de entender como as relações humanas se dão e como os vínculos se estabelecem em uma atividade de venda direta passou a ser mais atraente: de tão comuns, as relações pareciam não ser percebidas por seus principais envolvidos – ou, de outra forma: por parecerem tão naturais e rotineiras, não valeria a pena discuti-las.

Ao mesmo tempo, a menção da proposta a interlocutores de outras áreas e com outras experiências profissionais parecia causar interesse e gerava questionamentos sobre quais seriam as relações entre temas – a princípio – tão distintos.

Tudo isto foi, na verdade, bastante curioso: desde o início do projeto, parecia a este estudioso que venda direta e hospitalidade eram objetos de estudo complementares. Perceber que, para os expertos na comercialização de produtos e serviços fora de um estabelecimento comercial os temas não combinavam e que, para os profissionais de outras áreas o assunto gerava indagações foi um incentivo à pesquisa e à análise criteriosa dos dados.

O processo, porém, não foi simples: até chegar às dez entrevistas que dão subsídio ao estudo, muitos meses se passaram. Se, no início, o agendamento e a gravação dos encontros ocorreram de acordo com o previsto, um período de adiamentos, cancelamentos e indefinições gerou acúmulo de trabalho no período compreendido entre o final de maio e praticamente todo o mês de junho. Esse fator levou o pesquisador a acreditar que algo mais poderia ter sido feito, que análises mais completas talvez pudessem ter sido realizadas – porém um minuto de reflexão também o fez entender que a insatisfação, neste caso, talvez não passe de uma consequência relacionada à impossibilidade de tratar todos os assuntos que material em tamanha quantidade e de tamanha qualidade a pesquisa gerou.

Freeman (1984) entende que a gestão dos grupos de interesse é fator chave para qualquer organização determinar suas ações estratégicas e que, aliada às análises da cadeia de

valor e do papel social da empresa, permite que essa organização construa um posicionamento e se apresente de forma clara ao mercado. A partir dessa premissa, o autor estabelece a importância de se entender os diversos papéis e as diversas interconexões no estudo dos *stakeholders* e o presente trabalho permitiu que tais papéis e interconexões fossem percebidos de maneira objetiva: construídos e validados pelos próprios interessados, os mapas apresentados no capítulo 3 incluem e excluem públicos, aproximam e afastam esses públicos da empresa, consideram-nos relevantes, mas nem sempre os tratam como tal.

Parte disso era, sem dúvida, esperado: ao optar pelo estudo de três empresas com orientações operacionais distintas, imaginava-se que houvesse alguma disparidade de percepções. Por se tratar, no entanto, de um setor específico, também era de se esperar que o grau de influência dos grupos de interesse mencionados nas entrevistas fosse, de alguma maneira, semelhante. Com pequenas variações, foi o que se deu.

Talvez a maior surpresa esteja relacionada à disparidade de opiniões entre empresas e revendedores acerca do papel desses profissionais e de sua posição no mapa dos *stakeholders*: faz sentido – como postulam as entrevistadas do grupo 3 – que as organizações considerem seus revendedores uma espécie de “elite” dentro do grupo de interessados? Para as empresas, é clara a relevância do revendedor para a continuidade do negócio; para os revendedores, a oferta das empresas parece não ser suficiente.

Mesmo que se mostrem satisfeitas com sua atividade, as revendedoras entrevistadas denotam orgulho pelo papel que desempenham (só o fato de terem sido indicadas para as entrevistas já seria uma forma de distinção). Todas dão a entender que, por meio do trabalho que desenvolvem, contribuem para a divulgação da empresa e de seus produtos. Esperam, portanto, reconhecimento.

Normalmente, as formas de reconhecer um bom trabalho estão ligadas à premiação. As empresas de venda direta entendem perfeitamente seu papel de motivadoras, e constroem planos de incentivo que valorizam – primordialmente – o desempenho. Parece que prêmios atrelados a “maiores volumes de vendas” ou a “quantidade de pedidos enviados” são a tônica dos programas desenhados por essas empresas, mas – ainda que tragam resultados efetivos – é possível afirmar que tais programas não têm a carga emocional de uma carta ou de uma simples mensagem de agradecimento. Isto talvez explique o fato de que, em seus relatos, as revendedoras evocam lembranças baseadas em experiências de relacionamento, e não em brindes conquistados por conta de uma excelente *performance*. Nenhuma delas chegou a mencionar os prêmios que recebeu ao longo do tempo, mas todas se lembravam de momentos específicos de satisfação no desenvolvimento da atividade: ter direito a uma TV de plasma ou

a um jogo de panelas parece ser, sob esse aspecto, apenas uma consequência do que um trabalho (baseado em autoestima e autorrealização) proporcionaria.

Cria-se um paradoxo, neste contexto, pois as entrevistas demonstram que, para as revendedoras, “ter sucesso” significa “ganhar dinheiro”. Ora, se elas entendem que o sucesso de sua atividade está atrelado ao lucro que auferem pela revenda dos produtos que representam, como se explicaria a ausência de menções a prêmios ou a brindes de incentivo durante os encontros realizados?

Para responder a esta indagação, vale a pena entender que, como uma alternativa às pesquisas de mercado baseadas na aplicação de questionários estruturados ou na realização de grupos de foco, grandes empresas vêm buscando formas mais precisas de entender a mente do consumidor. Ainda que as pesquisas empreendidas sob tal enfoque – baseadas em códigos culturais da psicologia, na antropologia ou no estudo da neurociência – tenham objetivos mercadológicos muito claros e, sob tal aspecto, pouco venham a contribuir com este estudo, não é estranho citá-las como possíveis aliadas à compreensão da questão que, presentemente, se impõe: o que se entende, exatamente, por sucesso?

As revendedoras pesquisadas afirmam que o sucesso está ligado à posse. Clotaire Rapaille, psicólogo ligado à área de consultoria em *marketing*, entende que esta seria uma resposta racional e, portanto, ligada ao “cérebro consciente”. Em seus trabalhos para grandes empresas multinacionais, Rapaille busca entender “o inconsciente, [aquilo] que as pessoas não percebem, para entender por que elas fazem determinadas coisas sem perceber que as fazem” (ALONSO, 2007). Seus projetos visam à compreensão das motivações a partir de vivências que se assemelham a sessões de psicanálise e, em tese, trariam à tona impressões (ou “pegadas”) criadas no cérebro desde a infância. Ainda que tal método possa ser considerado controverso, Rapaille é categórico ao defendê-lo: “não acredito no que as pessoas dizem” (ALONSO, 2007).

Há que se concordar que, de maneira geral, as respostas obtidas por este pesquisador para a questão que abordava o conceito de sucesso não ultrapassaram o senso comum: para todos os entrevistados, são índices de sucesso um bom resultado de vendas, o reconhecimento público, o autodesafio constante, a realização de sonhos. Percebe-se, porém, que por trás desses fatores – que melhor caracterizariam as **consequências** do sucesso – existem (como insinua Rapaille) pensamentos inconscientes e menos claros sobre o significado da palavra. Se o sucesso de uma pessoa se resumisse a seus ganhos, talvez os conselheiros da Asta não pudessem ser considerados pessoas “de sucesso”: a própria representante do núcleo São Paulo avisa que, para se ganhar dinheiro com a atividade, é preciso “vender muito”, e que o

principal motivo de um conselheiro pertencer à rede não está atrelado ao seu faturamento mensal, mas à oportunidade que ele tem de contribuir com um projeto social.

Sucesso seria, então – mais do que um resultado –, uma forma de lidar/interagir com o ambiente. Sob tal aspecto, é curioso notar que, para o presidente da Hinode, sucesso está ligado a uma atitude pró ativa, ao passo que, para o diretor de planejamento estratégico da empresa, o termo tem conotação passiva. Sandro Rodrigues entende que uma pessoa de sucesso determina os próprios objetivos e os persegue de maneira incansável; Arnaldo Peixoto é pragmático ao dizer que uma pessoa de sucesso “segue as instruções”. Ainda que, com isto, Peixoto queira dizer que um consultor Hinode não precisa se preocupar em desbravar novos caminhos (pois a empresa já lhe oferece o bê-á-bá para um bom desempenho), é interessante notar como os dois executivos percebem de forma distinta o conceito.

Como hipóteses, este projeto considerava que, por mais que as empresas do setor investissem em treinamentos, os revendedores de melhor desempenho não baseavam suas atitudes, especificamente, nessa capacitação, mas sim na forma de estabelecer vínculos. Os exemplos coletados indicam que a hipótese foi confirmada: indicadas pelas empresas sob a denominação de revendedoras “de sucesso”, Regina Wrasse, Lindamar Medeiros e a Consultora Franqueada Hinode que preferiu não ter seu nome divulgado demonstram possuir empatia e construir redes de relacionamento com facilidade. Regina, por exemplo, cativa os amigos e os mantém informados sobre as novidades da organização que representa; Lindamar explicou, durante a entrevista, como aborda uma possível candidata a revendedora para sua equipe e a Consultora Franqueada revelou a satisfação que lhe dá a possibilidade de, com seu trabalho, contribuir para a ascensão pessoal/profissional de outras pessoas. Ainda que Lindamar e a Consultora Franqueada Hinode tenham um histórico de treinamentos em suas vidas, o “gostar do que fazem” (e fazê-lo com cuidado) são aspectos primordiais de seu sucesso.

A segunda hipótese versava sobre o fato de as pessoas “de sucesso” na venda direta usarem o aprendizado adquirido como fonte de informação mais do que como forma de abordagem de clientes e também foi confirmada: Lindamar explicita essa questão ao relatar que tudo o que aprendera devia à empresa Stanley, onde atuara como demonstradora de produtos, e que, ao iniciar sua atividade na Hermes, se sentira “diminuída” por não ter que apresentar nada além das páginas de um catálogo. Ela revela ter-se encontrado como profissional ao usar o conhecimento adquirido na Stanley como ferramenta para a atividade

desenvolvida na Hermes, o que envolveu a formação e o treinamento de uma equipe e equivale, no momento atual, a um faturamento de até 80 mil reais mensais.

Corroborando a hipótese, tem-se o fato de que a experiência de Regina Wrasse nas questões sociais foi fundamental para seu amparo à causa perseguida pela Rede Asta e que, no caso da Consultora Franqueada Hinode, o aprendizado é base para o trabalho, mas a personalidade da entrevistada é o que move suas ações: “[...] aqui a gente não julga: a gente... oferece pra todos. A gente consegue oferecer uma oportunidade de mudar de vida – é pra todos!” (ENTREVISTA COM CONSULTORA FRANQUEADA HINODE, 2013).

Revendedores considerados hospitaleiros seriam os que, geralmente, atingiriam as posições de maior destaque nos *rankings* de vendas das empresas do setor: esta era a terceira hipótese, que foi confirmada com ressalvas. Sem dúvida, todas as entrevistadas foram hospitaleiras e, durante os encontros, este pesquisador foi tratado com respeito e consideração. Também não há dúvida de que todas ocupavam posições de destaque nos *rankings* de vendas das empresas que representam. Ainda assim, não foi possível verificar se apenas as pessoas consideradas hospitaleiras ocupam tais posições e, portanto, a verificação dessa hipótese merece mais estudo.

A mesma situação vive a hipótese quatro: nela, esperava-se detectar se as pessoas bem sucedidas no setor de venda direta saberiam lidar com barreiras e exhibições de inospitalidade, ou mesmo revertê-las. Feliz ou infelizmente, não foi observada nenhuma demonstração de inospitalidade durante o desenvolvimento do presente estudo: esperava-se que esta hipótese fosse testada durante as observações participativas, porém apenas uma dessas observações pôde ser realizada – e, mesmo assim, de forma incompleta. Como resultado, a quarta hipótese não foi confirmada.

De tudo isso, fica uma certeza: há total relação entre a venda direta e os conceitos da hospitalidade, mas esta relação não é explorada como poderia pelas empresas do setor: baseadas nas estratégias do *marketing* de relacionamento, essas empresas “pasteurizam” as relações e entendem a força de vendas como uma grande massa, ávida por ganhos financeiros e oportunidades de mudar de vida.

Em parte, isso é verdade: a possibilidade de ter uma renda complementar ou mesmo a necessidade temporária de um trabalho funcionam como chamarizes e trazem muitas pessoas à venda direta. A satisfação dessas necessidades ou o surgimento de outras oportunidades de ganhos agem em sentido contrário. A esta movimentação dá-se o nome de rotatividade – ou *turnover* – e, para as empresas do setor, esta é uma característica com que o sistema deve se habituar a conviver.

Este estudo tem subsídios suficientes para questionar tal posição: ao verificar que, em meio às estratégias de relacionamento que oferecem prêmios de valor em troca de metas de vendas ou indicações, o que se percebe é que o setor trabalha “no atacado” quando interage com seus revendedores, mas acredita estar atuando “no varejo”. Explica-se: quando define um plano de incentivos, a empresa o faz a partir de uma imagem simbólica – a Revendedora. Que ela seja denominada uma conselheira, uma consultora, uma franqueada ou uma distribuidora não parece ser importante; importante parece ser a possibilidade de ela lucrar e ganhar com a revenda dos produtos que a empresa lhe oferece. Por mais que trate de relacionamento, a venda direta “no atacado” age de maneira pragmática: o que se busca são metas, o que se avalia são desempenhos, o que se deve ultrapassar são limites.

Esta situação é mais visível quanto maior é o número de revendedores cadastrados em uma empresa: tratá-los individualmente se torna complexo e as relações humanas dão lugar aos contatos via “materiais de comunicação”. Agilidade, facilidade e praticidade comandam o *marketing* de relacionamento – mas são exemplos claros do que (em tese) não deveria pautar um relacionamento.

Relacionamentos envolvem, sim, dificuldades de compreensão, ires e vires no falar e no agir, dúvidas e questionamentos (o que explicaria, por exemplo, uma revendedora invariavelmente destratar a franqueada Lindamar Medeiros e, ainda assim, cobrar-lhe maior atenção? – ver Apêndice 4). O *marketing* de relacionamento adotado pelas grandes empresas soa, paradoxalmente, impessoal: a Revendedora para quem são destinados os brindes e prêmios não é alguém em particular, é a personificação de uma imagem.

O que comprova essa ideia? O fato de que, por trás da “asepsia” dos programas de relacionamento, foi possível verificar indícios isolados de hospitalidade: durante a entrevista com Lindamar, foi a gerente Rosa quem fez o trabalho que, naquela ocasião, caberia à franqueada; ao iniciar sua atividade como conselheira, Regina recebeu uma carta de agradecimento. É possível que houvesse um interesse subliminar em cada uma dessas atitudes – mas é inegável admitir que, por meio delas, laços se fortaleceram. Hospitalidade, afinal, tem sua base na compreensão da dádiva e, quando Rosa substitui Lindamar na tarefa de atender às solicitações das clientes e repassá-las à empresa para que esta possa ser entrevistada ou quando Regina relembra com carinho e surpresa da mensagem que recebeu apenas por ter-se integrado à Rede Asta, cria-se uma oportunidade para a retribuição.

Um revendedor é, antes de tudo, um cliente. Quando, nos dias de hoje, os profissionais de *marketing* estabelecem a importância de entender os desejos e de satisfazer as necessidades de seus clientes, estão tratando do relacionamento. Construir interações sólidas com o cliente

tem sido a estratégia adotada pelas empresas para manter-se competitivas no mercado. Chetochine (2006, p. 61) lembra que

Para fazer o cliente comprar, particularmente nos períodos difíceis, é necessário convencer, ao mesmo tempo, todos os segmentos do mercado. Não podemos nos contentar somente com o mercado dos ‘ricos’ ou o dos ‘aficionados’. O *marketing* se alimenta da massa. Portanto, é obrigatório que os consumidores potenciais sejam tentados por belas imagens, por belas histórias, e que o discurso se apoie na ‘parte do sonho’.

A venda direta vende sonhos. Esses sonhos parecem, no entanto, voltados em demasia aos bens físicos que os programas de incentivo e as premiações comuns ao setor proporcionam: definem-se planos, estabelecem-se metas, buscam-se resultados – paradoxalmente, pode-se afirmar que falta emoção à venda direta.

Ao avaliar a importância das marcas no comportamento de consumo, Roberts (2005, p. 65) chama atenção para as ideias de respeito e confiança, além da inovação. Para ele, “os consumidores querem confiar em você”. Todos os entrevistados deste estudo confiam em alto grau nas organizações a que pertencem. De alguma forma, este era um objetivo implícito à consecução do trabalho – quanto mais envolvidos positivamente com as empresas, maior seu conhecimento a respeito delas e/ou de seus processos.

Respeito é outra característica que, se não estivesse presente no relacionamento, determinaria um problema para qualquer das organizações pesquisadas. Mesmo que problemas pontuais de abastecimento e entrega estivessem ocorrendo com a Hermes no momento em que as entrevistas foram feitas – e a falta de produtos é uma questão crítica para quem atua no setor – não foi observado qualquer desrespeito na relação.

Isto é importante, porque, quando questionadas sobre os motivos que as fariam abandonar a atividade de revenda, as entrevistadas indicaram a perda de confiança e de respeito como o fator chave nessa questão. Gerar confiança e demonstrar respeito são formas de fortalecer laços, e laços geram intimidade: quando Treacy e Wieserma (1998) postulam que um bom posicionamento requer uma decisão muito clara do que a empresa pretende oferecer aos clientes – liderança em produtos, excelência operacional ou intimidade – parece natural que, em um sistema baseado no relacionamento (como é a venda direta), o posicionamento dessa empresa no mercado esteja voltado ao conhecimento que ela tem do cliente, ao respeito pelos interesses desse cliente e à atenção a suas necessidades.

Ainda que o relacionamento que as empresas pesquisadas têm com seus revendedores esteja, de alguma forma, baseado no conceito da intimidade com o cliente, não se pode afirmar que este seja o posicionamento adotado por todas as empresas que atuam no setor das

vendas diretas: se assim fosse, talvez os mapas dos *stakeholders* não apresentassem divergências tão claras quanto ao papel e à posição do cliente-revendedor nesse contexto.

Entender que um revendedor deve ser fidelizado a partir da construção de um relacionamento que privilegie as histórias de vida e as emoções, e que a posse de bens físicos será uma das consequências dessa forma de interação (e não a chave do negócio) talvez contribua para que os laços se consolidem e para que o *turnover* seja reduzido. Para que isso seja possível, no entanto, talvez seja necessário que as empresas do setor reavaliem sua maneira de estabelecer metas. Como lembra a gerente de vendas Rosa Cantele, estas são uma preocupação constante das equipes de campo. É uma característica intrínseca a qualquer negócio em um mercado (cada vez mais) competitivo.

Por meio de tais considerações, é possível avaliar que o *marketing* de relacionamento que se pratica nos dias atuais não foca o indivíduo, mas o grupo. E, focando o grupo, se afasta da personalização que deveria representar. O serviço – que Berry e Lampo (2005) entendem como a “oportunidade” de diferenciar e fortalecer uma marca – deixa de ser tratado como uma ação exclusiva (voltada ao cliente) para se transformar em uma “ferramenta” de *marketing* (focada na massa de clientes). A excelência no serviço, que deveria envolver a personalização de atendimentos, se torna, sob esse aspecto, apenas um indicador operacional do desempenho empresarial.

Lidar com tamanhos paradoxos é e continuará sendo um desafio para as empresas de venda direta. Pensar de forma crítica o que pode ser feito com relação ao fato parece ser – mais do que uma alternativa – uma necessidade para o crescimento continuado do setor.

O presente estudo, mais do que oferecer respostas ideais, abre novas perspectivas para o estudo do tema: tratada como um negócio simples, com o qual é possível ganhar dinheiro, a venda direta se mostra suficientemente complexa. As empresas, de modo geral, demonstram dificuldade em compreender os inúmeros papéis que compõem o quadro de seus *stakeholders* – por isso mesmo, veem a influência desses atores pela lógica do “atacado”: revendedores são, na realidade, clientes – mas clientes são considerados elementos de interesse secundário para os negócios; distribuidores representam fator crítico de sucesso para uma empresa e sequer fazem parte do mapa de interessados de outra...

Tudo isto impele ao aprofundamento dos estudos sobre a venda direta no Brasil. Que este trabalho contribua para essa proposta e que as limitações que ele certamente tem sirvam de incentivo para o desenvolvimento de (novas) pesquisas que colaborem efetivamente para o aprimoramento do setor.

REFERÊNCIAS

- ABEVD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE VENDA DIRETA. Apresenta informações sobre o mercado brasileiro de vendas diretas. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br>>. Acesso em: 7 de janeiro de 2013.
- ALBAUM, Gerald. Current status and future directions for research on direct selling channels. *Abstract Journal of Marketing Channels*. 1993, v. 2, n.2, p. 95-111.
- ALONSO, Viviana. Aprendendo a decifrar os códigos culturais. *HSM Management*. Barueri, n. 60, p. 1-4, janeiro-fevereiro 2007.
- ALTURAS, Bráulio. Venda directa: determinantes da aceitação do consumidor. *Tese de doutorado em Organização de Empresas com especialização em Marketing*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE. Lisboa, Portugal, 278 p. Disponível em: <<http://www.repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1165/1/Paper%20AM2004.pdf>>. Acesso em: 14 de outubro de 2012.
- ALTURAS, Bráulio; SANTOS, Maria da C. Direct selling: the role of risk in consumers' acceptance and satisfaction. *Comunicações e Conferências Internacionais: Academy of Marketing Annual Conference*. 6-9 July 2004, University of Gloucestershire, Cheltenham, UK. Disponível em: <<http://www.repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1165/1/Paper%20AM2004.pdf>>. Acesso em 14 de outubro de 2012.
- ALTURAS, Bráulio; SANTOS, Maria da C.; PEREIRA, Ivo. Determinants of consumers' satisfaction and acceptance of direct selling. *Comunicações e Conferências Internacionais: Academy of Marketing Annual Conference*. 5-8 July 2005, School of Marketing - Dublin Institute Technology, Dublin, Ireland. Disponível em: <<http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/1166>>. Acesso em 14 de outubro de 2012.
- AMÉRICA ECONOMIA. São Paulo: Spring, ed. 399, maio 2011.
- BEM VINDOS! – MATERIAL PROMOCIONAL HINODE. Fichário de mesa, disponibilizado pela empresa, com informações sobre o negócio e a linha de produtos. 2013.
- BERRY, Leonard L.; LAMPO, Sandra S. Marcas fortes nos serviços. *HSM Management*, Barueri, n. 49, p. 94-99, março-abril 2005.
- BIZNEWZ. Asta: venda direta de produtos da economia solidária. Outubro-dezembro de 2007, ano 4, n. 23. Disponível em: <<http://www.directbiz.com.br/biznewz/ed23/>>. Acesso em: 16 de junho de 2013.
- BIZNEWZ. Informativo sobre o mercado brasileiro de venda direta, desenvolvido pela consultoria DirectBiz. Janeiro-abril de 2011, ano 7, n. 28. Disponível em: <<http://www.directbiz.com.br/biznewz/ed28/acontece.html>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2013.
- BLANCHARD, André. *A sua liberdade financeira*. São Paulo: Gente, 1992. In: ABEVD – Biblioteca. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=biblioteca&pagina=livros>>. Acesso em: 16 de janeiro de 2013.
- BOUCKAERT, Koen; DENEFFE, Daniel; VANTRAPPEN, Herman. A nova arma das indústrias. *HSM Management*, Barueri, n. 14, p. 50-56, maio-junho 1999.

BRASIL ECONÔMICO. Avon diversifica negócios e revê modelo produtivo. *Brasil Econômico – Primeiro Caderno*. São Paulo: 20 de abril de 2010, p. 34.

BREMNER, John. *Como ficar rico em network marketing*. Rio de Janeiro: Record, 1996. In: ABEVD – Biblioteca. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=biblioteca&pagina=livros>>. Acesso em: 16 de janeiro de 2013.

CAMARGO, Luiz O. de L. A pesquisa em hospitalidade. *Revista Hospitalidade*. Julho-dezembro 2008, v. V, n. 2, p. 15-51.

CASA ABRIL. Prêmio Planeta Casa – Vencedores 2009. 23 de julho de 2010. Disponível em: <<http://casa.abril.com.br/materia/premio-planeta-casa-vencedores-2009#10>>. Acesso em: 16 de junho de 2013.

CEZAR, Genilson. Muito além do mercado da beleza. *Valor Setorial – Vendas Diretas*. São Paulo: Casa de Sucesso. Outubro 2011.

CHETOCHINE, Georges. *O blues do consumidor: por que seu cliente não está satisfeito*. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.

CHONKO, Lawrence B.; WOTRUBA, Thomas R.; LOE, Terry W. Direct selling ethics at the top: an industry audit and status report. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Spring 2002, v. 22, n. 2, p. 87-95.

CLARKSON, Max E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. January 1995, v. 20, n.1, p. 92-117.

COMPRAFACIL. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.comprafacil.com.br>>. Acesso em: 9 de janeiro de 2013.

CROFT, Robin; WOODRUFFE, Helen. Network marketing: the ultimate in international distribution? *Journal of Marketing Management*. 1996, n. 12, p. 201-214.

DENCKER, Ada de F. M.; DA VIÁ, Sarah C. *Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)*. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2005.

EREVELLES, Sunil. The role of affect in personal selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Winter 2013, v. 33, n. 1, p. 7-24.

EVANS, Kenneth R. Personal selling & sales management abstracts. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Winter 1993, v. 13, n. 1, p. 80-88.

EXAME PME. São Paulo: Abril, ed. 51, julho de 2012.

EXAME. As 15 maiores varejistas de eletro e móveis do Brasil. 24 de dezembro de 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-15-maiores-varejistas-de-eletro-e-moveis-do-brasil?p=6#6>>. Acesso em: 16 de junho de 2013.

FERRELL, Linda; FERRELL, O. C. Redirecting direct selling: high-touch embraces high-tech. *Business Horizons*. May 2012, v. 55, n. 3, p. 273-281.

FITCHETT, James A. Consumers as stakeholders: prospects for democracy in marketing theory. *Business Ethics: A European Review*. January 2005, v. 14, n. 1, p. 14-27.

FOGG, John Milton. *O maior profissional de network marketing do mundo*. Rio de Janeiro: Record, 1998. In: ABEVD – Biblioteca. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=biblioteca&pagina=livros>>. Acesso em: 23 setembro 2012.

FONTAINE, Charles; HAARMAN, Antoine; SCHMIDT, Stefan. The stakeholder theory. *Edalys*. Médiathèque. December 2006. Disponível em: <<http://www.edalys.fr/documents/Stakeholders%20theory.pdf>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2013.

FREEMAN, R. Edward. Stakeholder theory of the modern corporation. *Business Ethics*. 2004b. Disponível em: <<http://businessethics.qwriting.org/files/2012/01/Freeman.pdf>>. Acesso em: 14 de janeiro de 2013.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward. The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 2004a, v. 5, n. 3, p. 228-241. Disponível em: <http://zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMossmeier.pdf>. Acesso em: 13 de janeiro de 2013.

FREEMAN, R. Edward; McVEA, John. A stakeholder approach to strategic management. *Darden Graduate School of Business Administration*. Working Paper No. 01-02, 2001. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511>. Acesso em: 14 de janeiro de 2013.

GARRIDO, Juan. Um jeito especial de vender se alastra. *Valor Setorial – Vendas Diretas*. SÃO PAULO, fevereiro 2007.

GAZZONI, Marina; SCHELLER, Fernando. Varejistas inventam “vendedor virtual” para lucrar nas redes sociais. *O Estado de S. Paulo*. São Paulo, 27 de janeiro de 2012, cad. Negócios, p. B12.

GLOBO AÇÃO. Rede Asta revende produtos feitos por grupos de baixo poder aquisitivo. 17 de novembro de 2012. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/acao/noticia/2012/11/rede-asta-revende-produtos-feitos-por-grupos-de-baixo-poder-aquisitivo.html>>. Acesso em: 16 de junho de 2013.

GODBOUT, Jacques T.; CAILLÉ, Alain. *O espírito da dádiva*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GOTMAN, Anne. O comércio da hospitalidade é possível? Tradução de Luiz Octávio de Lima Camargo. *Revista Hospitalidade*. São Paulo. Junho-dezembro 2009, v. VI, n. 2, p. 2-37.

GRASSI, Marie-Claire. Transpor a soleira. In: Montandon, Alain (org.). *O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas*. Tradução de Marcos Bagno e Lea Zylberlicht. São Paulo: Senac, 2011.

GRAYSON, Kent. Friendship versus business in marketing relationships. *Journal of Marketing*. Octor 2007, v. 71, p. 121-139.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, Christian. *Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm*. *Journal of Marketing Management*, 1994, n. 10, p. 347-360.

GVCEV-FGV. Ranking dos principais varejistas do Brasil. *Centro de Excelência em Varejo da EAESP*. 2011. Disponível em: <<http://cev.fgv.br/node/230>>. Acesso em: 16 de junho de 2013.

HANDARA. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.handara.com.br>>. Acesso em: 9 de janeiro de 2013.

HERMES. Site da empresa. Disponível em: <<https://www.hermes.com.br>>. Acesso em: 9 de janeiro de 2013.

HERRINGTON, Guy; LOMAX, Wendy. Do satisfied employees make customers satisfied?: an investigation into the relationship between service employee job satisfaction and customer perceived service quality. *Occasional Paper Series – Kingston Business School*. January 1999, n. 34, p. 1-18.

HINODE. Site da empresa. Disponível em: < <http://hinode.com.br/portalthinode/mw-home.asp>>. Acesso em: 17 e junho de 2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Apresenta dados econômicos e sociais do País. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 8 de maio de 2012 e 18 de janeiro de 2013.

JORNAL DA MÍDIA. Os fatos mais importantes de 2003 no Brasil. 31 de dezembro de 2003. Disponível em: <http://www.jornaldamidia.com.br/noticias/2003/12/Brasil/31-Os_fatos_mais_importantes_de_2.shtml>. Acesso em: 16 de junho de 2013.

JURISWAY – SISTEMA EDUCACIONAL ONLINE. Banco de leis. Disponível em: <<http://www.jurisway.org.br/v2/bancolegis1.asp?idmodelo=206>>. Acesso em: 12 de maio de 2012.

KOGA, Érika S. *Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ*. 2011. 115 p. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14^a ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2012.

LASHLEY, Conrad. Foreword. *Tourism and Hospitality Research*. 2007, v. 7, n. 2, p. 87-88.

LASHLEY, Conrad. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (org.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Tradução de Carlos David Szlack. Barueri: Manole, 2004, p. 1-24.

LASSK, Felicia G.; SHEPHERD, C. David. Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Winter 2013, v. 33, n. 1, p. 25-38.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5^a ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

LUZ, Cátia. A Itautec depois de reformar a casa. *O Estado de S. Paulo*. São Paulo, 21 de maio de 2012, cad. Negócios, p. N3.

LYNCH, Paul; MacWHANNELL, Doreen. Hospitalidade doméstica e comercial. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (org.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Tradução de Carlos David Szlack. Barueri: Manole, 2004, p. 145-168.

MATTSSON, Lars-Gunnar. “Relationship Marketing” and the “Markets-as-Networks Approach” – a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*. 1997, n. 13, p. 447-461.

MEIER, Bruno. O exército das vendas. *Revista Veja*. 21 de julho de 2010, p. 114-121.

MIGUEL, Christian. Conexão direta. *Exame PME*. Julho de 2012, ed. 51, p. 26-37.

MINTZBERG, Henry. *Stratregy & Profitability* by Henry Mintzberg. *HSM DVD Master Series: 7 conceitos-chave para o sucesso nos negócios – estratégia e rentabilidade*. 2008/2009. Entrevista concedida a HSM do Brasil S.A.

MIYATA, Hideko. *Trabalho, redes e territórios nos circuitos da economia urbana: uma análise da venda direta em Jundiaí e Região Metropolitana de São Paulo*. 2010. 284 p. Dissertação (Doutorado em Geografia Humana) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MOLA, Jeferson L.; WADA, Elizabeth K. A venda direta como canal de comercialização de pacotes turísticos: um estudo da WOW! Viagens. Trabalho apresentado no 5º Congresso Latino-americano de Investigação Turística (CLAIT). Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo – EACH-USP. São Paulo, 3 a 5 de setembro de 2012.

MOLA, Jeferson L.; WADA, Elizabeth K. Excelência em serviços na venda direta: um estudo de casos múltiplos. Anais do XIX SIMPEP. Bauru, 5 a 7 de novembro de 2012. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=7>. Acesso em: 8 de janeiro de 2013.

MPAS – MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Enfrentando a informalidade no Brasil. Informe de Previdência Social. Dezembro 2010, v. 22, n. 12 Disponível em: <http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/3_110204-124527-497.pdf>. Acesso em: 16 de janeiro de 2013.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. A informalidade e o movimento sindical: uma agenda para o século XXI. Nota Técnica. Maio 2011, n. 99. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D302E6FAC01304601726A169B/DIEESE_NT9_9_informalidade.pdf>. Acesso em: 16 de janeiro de 2013.

NATURA. Site institucional da empresa. Disponível em: <<http://www.natura.net/br/index.html>>. Acesso em: 9 de janeiro de 2013.

NATURABRASIL. Site exclusivo para compra dos produtos Natura. Disponível em: <<http://naturabrasil.submarino.com.br/home/index.site>>. Acesso em: 9 de janeiro de 2013.

PETERSON, Robert A.; ALBAUM, Gerald; RIDGWAY, Nancy M. Consumers who buy from direct sales companies. *Journal of Retailing*. Summer 1989, v. 65, n. 2, p. 273-286.

PETERSON, Robert A.; WOTRUBA, Thomas R. What is direct selling? – definition, perspectives, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Fall 1996, v. XVI, n. 4, p. 1-16.

PLANO DE MARKETING HINODE 2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/bothanic/plano-de-marketing-hinode-2012>>. Acesso em: 17 de junho de 2013.

PORTAL BRASIL. Site oficial do governo brasileiro. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/linhadotempo#/timeline>>. Acesso em: 16 de junho de 2013.

PRATTE, André L. O. *et al.* Venda direta: a percepção sobre a ótica do consumidor. *Universidade Metodista de Piracicaba*. 2008. Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/6mostra/5/395.pdf>. Acesso em: 16 de setembro de 2012.

PRIOR, Daniel D. Integrating stakeholder management and relationship management: contributions from the relational view of the firm. *Journal of General Management*. Winter 2006/2007, v. 32, n. 2, p. 17-30.

QUADROS, Alexandre H. de. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviço. *Revista Hospitalidade*. Janeiro-junho 2011, v. VIII, n. 1, p. 43-57.

RAFFESTIN, Claude. Reinventar a hospitalidade. Tradução de Marielys S. Bueno. *Revista Communications*. 1997, n. 65, p. 1-18 (transcrição fotocopiada).

RAMOS, Lauro; AGUAS, Marina F. F.; FURTADO, Luana M. de S. Participação feminina na força de trabalho metropolitano: o papel do status socioeconômico das famílias. *Economia Aplicada*. Outubro-dezembro 2011, vol .15. n. 4.

RELATÓRIO NATURA 2011. Disponível em http://relatorio.natura.com.br/relatorio/sites/default/files/ra_2011_completo_gri_port_0.pdf. Acesso em: 16 de junho de 2013.

RELATÓRIO NATURA 2012. Disponível em http://relatorio.natura.com.br/relatorio/sites/default/files/Natura_RA2012_bx.pdf. Acesso em: 16 de junho de 2013.

RIBEIRO, Andrea C. E. Marketing customizado: a utilização do sistema de vendas diretas pela indústria de cosméticos brasileira. *FAE Centro Universitário*. 2009. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao_13.pdf. Acesso em: 16 de setembro de 2012.

ROBERTS, Kevin. *Lovemarks: o futuro além das marcas*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

SANAN, Denis. From the practitioner's desk: a comment on "What is direct selling? – definition, perspectives, and research agenda". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Spring 1997, v. XVII, n. 2, p. 57-59.

SCHELLER, Fernando. No Brasil, Avon tem até creme em 'litirão'. *O Estado de S. Paulo – Caderno Negócios*. São Paulo, 9 de março de 2013, p. B22.

SILVEIRA, Alexandre D. M. da; YOSHINAGA, Claudia E.; BORBA, Paulo da R. F. Crítica à teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa. *Caderno de Pesquisa em Administração*. Janeiro-março 2005, v. 12, n. 1, p. 33-42.

SOHI, Ravi. Personal selling & sales management abstracts. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Summer 1998, v. 18, n. 3, p. 75-87.

TAUHATA, Sérgio. Reinvenção bilionária. *PEGN – Pequenas Empresas & Grande Negócios*. Fevereiro de 2011, ed. 265. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI207942-17158,00-REINVENCAO+BILIONARIA.html>. Acesso em: 16 de junho de 2013.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *A disciplina dos líderes de mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

UTSUMI, Igor. Venda direta crescerá mais de 10% e concorrência aumenta. *DCI - Diário do Comércio e Indústria*. São Paulo, 14 de maio de 2013. Disponível em: <http://clipping.cservice.com.br/cliente/visualizarmateria.aspx?materialId=18122468&canalId=21603&clienteId=0wLKPSMyaj8=&end#1>. Acesso em: 9 de junho de 2013.

VALOR SETORIAL – VENDAS DIRETAS. São Paulo: Casa de Sucesso, ed. Fevereiro 2007 e ed. Outubro 2011.

VEJA. Acervo digital. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/acervodigital/home.aspx>. Acesso em: 18 de janeiro de 2013.

VENDERHINODE. Disponível em: <<http://www.venderhinode.com/hinode/>>. Acesso em: 17 de junho de 2013.

WFDSA – WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS. Global Statistics. Global Statistical Report – 2011 (publicado em: 20 de junho de 2012). Apresenta informações sobre o mercado mundial de vendas diretas. Disponível em: <<http://www.wfdsa.org>>. Acesso em: 7 de janeiro de 2013.

WOTRUBA, Thomas R.; BRODIE, Stewart; STANWORTH, John. Differences in turnover predictors between multilevel and single level direct selling organizations. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*. January 2005, v. 15. N. 1. P. 91-110.

WOTRUBA, Thomas R.; SCIGLIMPAGLIA, Donald; TYAGI, Pradeep K. Toward a model of turnover in direct selling organizations. *AMA Winter Educator's Conference Proceedings*. 1987, p. 348-353.

WOTRUBA, Thomas R.; TYAGI, Pradeep K. Met expectations and turnover in direct selling. *Journal of Marketing*. July 1991, v. 55, n. 3, p. 24-35.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, Louise; ALBAUM, Garald. Measurement of trust in salesperson-customer relationships in direct selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Summer 2003, v. 23, n. 3, p. 253-269.

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

AUTORIZAÇÃO PRÉVIA PARA ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Prezado(a) Sr(a) _____, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento deste projeto científico, orientado pela Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada para o Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

O objeto de estudo de meu mestrado é a venda direta e, particularmente, como se inserem os conceitos da hospitalidade nesse importante setor da economia. O título da dissertação é *Hospitalidade em Venda Direta: um estudo de casos múltiplos sob a Teoria dos Stakeholders* e informações referentes a sua atividade profissional e/ou à empresa que representa ou da qual é funcionário(a) serão muito importantes para a produção do trabalho.

Gostaria de agendar uma entrevista pessoal de 40 minutos e adianto que o conteúdo da conversa será pautado apenas pelo assunto referente ao projeto – venda direta e hospitalidade. Solicito, por este motivo, sua autorização para gravar o conteúdo da entrevista, mas já asseguro que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicito sua autorização para utilizar o áudio e as imagens da entrevista neste trabalho, em apresentações, em eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assin e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome não seja citado no trabalho.**

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: _____ Data: _____

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com a assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o da orientadora do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Jeferson Luís Mola

RG: 13.715.989-4

Celular: (11) 991 880 730

Telefone da Profa. Elizabeth Kyoko Wada: (11) 3847 3173.

APÊNDICE 2 – FICHA PARA CARACTERIZAÇÃO DE UM BOM REVENDEDOR E MAPA DOS *STAKEHOLDERS*

A) Ficha para caracterização de um bom revendedor.

PARA VOCÊ, UM BOM REVENDEDOR É:

Divertido

Companheiro

Solícito

Persuasivo

Sério

Exigente

Falante

Direto

Organizado

Preocupado

Entusiasmado

Perspícaz

Empreendedor

Autoconfiante

Interessado em aprender

Apaixonado pelos produtos que comercializa

Persistente

Otimista

Bom ouvinte

Confiável

.....

.....

.....

B) Mapa dos stakeholders.**PÚBLICOS QUE, DE ALGUMA FORMA SE RELACIONAM COM A EMPRESA:**

REVENDEDORES

CLIENTES

FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

DISTRIBUIDORES

FORNECEDORES

GOVERNOS

REDE DE RELACIONAMENTOS DO REVENDEDOR

CONCORRENTES

ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

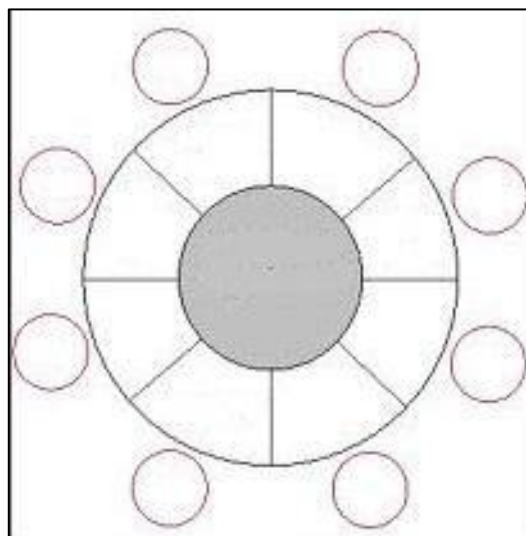
AGÊNCIAS REGULATÓRIAS

FORMADORES DE OPINIÃO

MÍDIA EM GERAL

COMUNIDADES LOCAIS

OUTROS PÚBLICOS (QUAIS?)

QUE POSIÇÃO OCUPAM, NO DIAGRAMA ABAIXO?

APÊNDICE 3 – ENTREVISTAS: REDE ASTA

A) Entrevista com Miriam Lima, realizada em 20 de março de 2013, das 17h00 às 18h00.

ENTREVISTADOR (JEFERSON MOLA)

Estou aqui na Rua Diacuí, 81, a sede da Rede Asta em São Paulo, para entrevistar a Miriam Lima, que é a responsável pela empresa. Bom, Miriam, primeiro, obrigado pela entrevista. Eu vou te passar... isso, eu gostaria que a gente fizesse bem um bate-papo. Então fique à vontade pra dizer o que que você sabe a respeito; se você não souber, fique tranquila também. Queria que você se apresentasse: quem é você, qual é sua função na Asta, há quanto tempo você tá nessa função, quais as suas responsabilidades e você me passasse também assim, um contato (o seu e-mail, por exemplo), só pra gente iniciar.

ENTREVISTADA (MIRIAM LIMA)

Então, o meu nome é Miriam de Oliveira Lima. Eu sou administradora de empresas, formada em Comércio Exterior. Trabalhei no segundo setor até cinco anos atrás e aí resolvi migrar do segundo setor pro terceiro, e trabalhei em organização social até chegar, então, na Asta. Eu tô envolvida com na Asta – na verdade, como trabalho, faz um ano – mas que eu já tô envolvida, já tem quase dois. Porque antes eu comecei como conselheira, vendendo os produtos. E aí foi a ideia, realmente, de pensar a expansão pra São Paulo. Então hoje eu sou a coordenadora do núcleo São Paulo. E nesse momento, eu ainda estou sozinha. Então é um trabalho muito mais focado no comercial, né? Então... com a ideia de dar uma visibilidade pro trabalho e pra marca e, claro, encontrar novas conselheiras, novos consumidores – quer dizer: expandir todo o conceito da Asta para –né, supostamente – o maior mercado do Brasil, que é São Paulo. [...] Então... Minha área sempre foi mais em exportação, mas sempre na área comercial. Então vem bem dentro que é o que eu tava buscando, realmente, um trabalho em que eu aliasse a minha experiência, mas que tivesse uma causa social.

JEFERSON

Muito bom. Um contato?

MIRIAM

Ah, é. O meu contato, então, o e-mail é contatos@redeasta.com.br.

JEFERSON

Perfeito, muito obrigado. E aí, Miriam, já é interessante, quer dizer, a Asta eu acho que tem essa característica mesmo de trazer pessoas que querem fazer alguma coisa diferente. Sem dúvida nenhuma. O que você pode me falar um pouco, que dados você pode me falar da empresa. Quer dizer, desde quando a Asta existe? Quantos funcionários, se é que são funcionários, né, se são funcionários mesmo ou colaboradores, voluntários, não sei como funciona... Quantas pessoas trabalham na empresa, quantas pessoas trabalham na área de Vendas, especificamente? Você tem alguma ideia de faturamento, é um dado que você pode falar ou não, como é que funcionam os processos? Explica um pouquinho a empresa pra gente.

MIRIAM

Tá, então na verdade, assim, a Alice Freitas, a fundadora, juntamente com a Rachel Schettino, elas fundaram primeiro a ONG Instituto Realice, Então primeiramente a ideia era capacitar grupos, mulheres artesãs no Rio de Janeiro. Então elas começaram este projeto, o instituto, em 2003. A Rede Asta como rede, como ela é hoje, começou, foi formatada em 2006. Então nós estamos falando aí de seis, sete anos, quase. Então hoje, no Rio, toda a equipe tá lá, então, São Paulo eu – como falei – sou sozinha, e no Rio são vinte pessoas. Então lá, nessas vinte pessoas são funcionários, então... incluindo as duas fundadoras. Mas aí a gente tem uma equipe... A gente tem *designer* gráfica, *designer* de produto, uma pessoa que acompanha os grupos responsáveis pela qualidade; tem uma pessoa da área de *marketing*, tem a parte de toda de logística, tem administrativo, financeiro... Quer dizer que então, hoje, a gente tem aí uma equipe bastante sólida, que realmente cuida dos quatro canais de venda que a

gente tem. Que um é a loja – que agora em novembro do ano passado a gente abriu uma loja em Laranjeiras, uma loja física; o *site*, que é www.redeasta.com.br, quer dizer, tem crescido muito a venda pelo *site*; o canal, uma pessoa que é responsável só pelas conselheiras – são as nossas consultoras, e mais os brindes corporativos, então, que é uma outra – que a gente chama de Astacorp – então, que é responsável por quase metade do faturamento. Então, lá, a gente também tem uma pessoa que cuida dos grupos, uma pessoa... e a Rachel, que é uma das fundadoras, faz o trabalho de gerente de vendas, lá.

JEFERSON

O Astacorp ele vende esses mesmos produtos, são as próprias comunidades?

MIRIAM

Não, o Astacorp... qual é a ideia? Trabalhar com as empresas a partir dos resíduos que elas geram. Então isso aqui, que você tá vendo aqui (mostra uma toalha de mesa), foi um malote. E aí vira um produto. Então chegar pras empresas, *ok*, os resíduos, então hoje com a lei dos resíduos sólidos, a destinação correta dos resíduos, então a intenção é: a gente coleta esse resíduo, desenvolve uma linha de produtos e devolve para a empresa um brinde corporativo. Que aí eles podem usar em ações internas, em eventos, pra clientes, pra fornecedores. Quer dizer, justamente a ideia é trazer essa ação social pra dentro da empresa. Uma preocupação ambiental. E não só ambiental, mas também social, que é a inclusão social. Então a gente tá falando aí de... e aí: começou como ONG, e agora já uma OSCIP, e há dois anos atrás, nós abrimos, então, uma microempresa. Então a gente é um híbrido, na verdade. Então quando você fala o que é a Rede Asta, hoje? A gente se intitula como um negócio social. Mas um negócio não tem uma figura jurídica. Ainda. Porque ela é uma empresa social. Ela tem; ela é... ela tem lucro, só que o lucro é todo reinvestido. Diferente de uma ONG, né, que tem atendimento... A nossa não; nós não. Como a gente é uma ponte, que faz exatamente a comercialização e dá acesso a mercado a esses grupos produtivos, então é um negócio. Só que, né, não tem fins de lucro. Então, o que... todo o recurso que entra, ele é reinvestido no próprio negócio. [...] Então, isso é algo novo, né?

JEFERSON

Bastante novo. E aqui, em São Paulo, você trabalha especificamente com venda direta ou você trabalha com os quatro canais também?

MIRIAM

Então... eu, aqui, trabalho com três canais – menos a loja. Então eu trabalho com as conselheiras – tem as conselheiras em São Paulo; então, hoje, a gente tá falando de mais ou menos cem conselheiras cadastradas, mas que são as ativas a gente tá falando aí de quarenta, mais ou menos, cinquenta conselheiras. Tem uma pessoa no Rio que cuida exclusivamente do atendimento, mas eu também dou suporte. Porque até... esse espaço que tá aqui também é pra elas. Então muita gente que recebe o catálogo, então quer ver, como é... As pessoas são muito visuais. Quer conhecer, ver o produto, o material, tal. Cuido muito da parte das empresas, né, que são, então, esses contatos com as empresas pra parte dos brindes corporativos... E auxílio também a parte do *site*.

JEFERSON

Perfeito. Quando você fala conselheira, conselheira eu devo entender que é aquela figura da revendedora. É o revendedor?

MIRIAM

Que a gente chama de conselheira.

JEFERSON

Que vocês chamam de conselheira. O nome que vocês usam é conselheira.

MIRIAM

Isso. Justamente porque você... o que ele faz – o conselheiro? Eles aconselham, então, as pessoas a comprarem. Aí é aquela ideia: você está comprando um produto que tem uma história social por trás. Então ele tem um valor social agregado, tem um valor ambiental, quer dizer, então... Isso, a pessoa, o conselheiro não simplesmente vende o produto, ele vende...

JEFERSON

Um conceito.

MIRIAM

Tem todo um conceito por trás.

JEFERSON

Você diz que hoje, aqui em São Paulo, você tem um número mais ou menos de cem pessoas; desses cem, quarenta, cinquenta.. sei lá – uma coisa disso –, ativos. A periodicidade do teu catálogo, qual é?

MIRIAM

Três meses.

JEFERSON

Vale três meses, então?

MIRIAM

Normalmente, quando o catálogo sai, é por estações, até... Esse aqui é novo (mostra), acabou de sair. Este aqui, então, é o de outono. Então, ele vai até... março, abril... até final de maio. E aí, que que a gente faz? Tem mais ou menos, de noventa a cem produtos. E cada catálogo a gente troca mais ou menos cinquenta por cento dos produtos. Então, aqueles produtos que estão vendendo mais, que estão com maior saída, continuam; e outros, então... aí, depende muito da estação, dependendo do que... de como a tendência do catálogo, da coleção, né? Então vai muito, também, em questão de tendência.

JEFERSON

Tá certo. Perfeito.

MIRIAM

Então são quatro catálogos por ano.

JEFERSON

Quatro catálogos por ano. Tá ótimo. Então, assim... o que uma pessoa precisa ter pra se tornar uma conselheira? Assim, a gente já sabe, pelo que você tá falando, inclusive, existe um... ela tem um interesse social aí, de alguma maneira. Mas assim: *ok*, eu tenho esse interesse social. Que que eu teria que fazer pra me tornar um conselheiro?

MIRIAM

Bom, a primeira coisa pra você se tornar um conselheiro... Por exemplo, você se cadastra no *site*. No *site* tem uma parte, lá, da conselheira. Então se cadastra no *site*; cadastrou no *site*, compra um *kit*. E aí nesse *kit*, que custa 99 reais, é uma bolsa e, dentro desse *kit*, vêm dois presentes. Então a pessoa pode vender e, aí, se ressarcir de metade do valor do *kit*... Ou ficar pra ela mesmo; fica pra pessoa mesmo. E aí vem um bloquinho de pedidos e vem um chaveiro que, explicando... com amostras dos materiais: então, isso aqui é cerâmica plástica, aí vem um chaveirinho; ah, outro é taboa, vem um chaveirinho, uma amostrinha no chaveirinho. Um bloquinho de pedidos e mais o catálogo. Aí, se cadastrou, *ok*; tá cadastrado, tudo certo? O mínimo que a gente pede é que cada pedido tenha... seja de 200 reais. Então, por exemplo, a pessoa, quando ela se cadastra, a comissão vai ser de 22%, então ela ganha 44 reais. Aí, *ok*. Não tem meta, não tem nenhum tipo de pressão. A gente só pede que o pedido seja mínimo de 200 reais porque a gente subsidia uma boa parte do frete e o conselheiro ou a conselheira paga 15 reais de frete. Então, por exemplo, se vendeu 200 reais, vai pagar 15 reais de frete;

se vendeu 500 reais, também vai pagar 15 reais de frete. Então o frete é valor fixo. Porque a grande... a maior parte, a gente subsidia. Então, como é que é? *Ok*: comprou o *kit*, cadastrou. Comprou o *kit*, tá apto a começar a vender. Recebeu o catálogo, recebe uma planilha de pedidos. Faz o pedido. Fez o pedido, normalmente demora de quinze a vinte dias pra chegar na casa, porque quando sai o catálogo, normalmente a gente já tem 20, 30% dos produtos já no estoque. Pra justamente já atender a essa demanda. E aí... por isso que, às vezes, um grupo entregou, ou tá faltando um outro grupo, que o escalonamento de entregas é outro, então aí a gente pede, geralmente, de quinze a vinte dias. Chegou na casa da pessoa, ela recebe um boleto bancário. Nesse boleto bancário já vem descontado o valor da comissão. Então essa pessoa vai receber dos seus clientes o valor. Ela entrega o produto e ela recebe o pagamento. Deu vinte dias da data que ela recebeu os produtos, paga... ela faz o pagamento na internet, no banco, do valor do boleto já descontando a comissão. Então é bastante... bastante simples.

JEFERSON

Bastante simples. E aí, o cadastro... quer dizer, você é aquela figura... se eu me cadastro em São Paulo, você é aquela figura que leva o material todo até mim ou isso é...?

MIRIAM

Na verdade, é assim, a gente tem... Quando a pessoa se cadastra, normalmente quando a pessoa até quer se tornar... normalmente a primeira coisa é vir aqui conversar comigo. Então vem conversar comigo, eu explico como é que é, tal. O contato acaba sendo com a Roberta, que é a pessoa responsável pelo atendimento. Então ela, do Rio, faz todo o atendimento pelo *e-mail*, pelo telefone, então os pedidos, se a pessoa tem dúvida, como é que tá, e tal... Então eu sou meio que um suporte aqui em São Paulo, mas a responsabilidade é da pessoa, da Roberta, que é pelo... por todas as conselheiras. Do Brasil, né?

JEFERSON

Do Brasil Tá certo. Então ela tem o contato e vai explicando...

MIRIAM

Isso. Aí tem o Rio, tem Minas, tem Espírito Santo, tem Bahia...

JEFERSON

Então hoje, aqui em São Paulo, são 100. Mas no Brasil deve ter – o quê? – umas...

MIRIAM

No Brasil a gente tá falando de 800 cadastradas. E aí você pode dizer de ativas, que realmente – porque a gente chama de ativas, porque a gente não tem essa pressão mensal... Então a gente chama de ativas as que estão vendendo. Então a gente tá falando, aí, de 250, 300...

JEFERSON

Então, quer dizer, pra eu ter um pedido de pelo menos 200 reais eu posso até juntar. Eu posso juntar um pouquinho, um pouquinho, um pouquinho; faço só um pedido de um catálogo trimestral. Posso fazer um pedido de 200 reais.

MIRIAM

Pode.

JEFERSON

Perfeito. Ou posso fazer vários pedidos...

MIRIAM

Vários pedidos. Porque, na verdade, todo esse controle é muito de acordo com os seus clientes. Então se seu cliente está com pressa, você não vai esperar juntar 400, 500 reais, então você antecipa. Quando dá pra esperar, tem gente que aí dá... sei lá – 15, 20 dias – e aí faz um pedido de 500 reais. Então depende. Depende muito [...] Então é muito variável.

JEFERSON

Agora eu quero te mostrar uma ficha aqui, e eu queria que você anotasse nela, o que você acha que convém. Essa ficha diz o seguinte: “pra você, um bom revendedor é”. O que você acha destes aqui, destas características, se alguma delas é assim, e se alguma coisa que você acha que não está aqui, fique à vontade também, pra você preencher o que for necessário.

MIRIAM

Tá bom. Deixa eu pegar o café. [depois de uma pausa] Pra eu anotar aqui?

JEFERSON

Isso. Se você acha que tem a ver, né? Que são as características de um bom revendedor. Que são, no seu caso, as de uma boa conselheira.

MIRIAM

Tá.

[pausa]

MIRIAM

Deixa eu ver se eu vejo aqui... É, eu acho que “solícito”, isso é importante; “entusiasmado” – ainda mais quando a gente fala da causa – e “otimista”, porque eu acho que tá muito ligado a você realmente ter a noção da importância de participar de uma rede, em que o seu trabalho com o cliente traz benefício pras pessoas. E “confiável”, porque acho que é... toda informação que você tá passando... Realmente, ela precisa ser confiável, ainda mais porque a gente fala que trabalha com os grupos, de forma que a gente divide os ganhos... Então acho que de uma forma bastante clara.

JEFERSON

Tem que dar credibilidade, né?

MIRIAM

Tem que passar credibilidade. Isso. E... e eu acho até.. eu acho que precisa também ter essa ideia de falar um pouco mais do negócio, então, por exemplo você trazer o que que é consumo consciente, você trazer o que que é o comércio justo... Então... Aqui eu estou baseando muito em mim, né?

JEFERSON

Não, está certo. É a sua experiência e você tem contato com o pessoal de venda.

MIRIAM

Isso. Sabe, de você realmente chegar pra pessoa e falar: “tem noção? O produto é realmente tal”, “tá legal”, “nossa”, “a causa”... Agora: que que é, realmente, tudo isso daqui, né? Que que tá por trás? Então uma simples compra... tudo isso, tudo que tá envolvido numa compra. Então você tá falando de consumo consciente; quer dizer, o fato de você comprar algo que você realmente precisa, que está ligado a reaproveitamento de materiais; então, os tecidos são doados, ver que, então, são retalhos... E aí, a história do comércio justo, quer dizer, não tem um intermediário, em que 50% do valor do catálogo é para o grupo produtivo das artesãs. Quer dizer, então, a transparência no valor, no preço. Então, tudo isso acho que é superimportante. Porque aí, realmente, você traz aí, né, além do entusiasmo, você traz aí um algo mais. Porque realmente explica todo o contexto.

JEFERSON

Sem dúvida.

MIRIAM

Então, acho que essas quatro...

JEFERSON

Essas quatro traduzem, na sua opinião, essas características.

MIRIAM

Sim, superimportante.

JEFERSON

Tá ótimo. Muito obrigado. E aí, o que você... você acha que, por tua experiência, por tudo isso que você tá vendo, por tudo isso que você me disse: um conselheiro, ele consegue viver de vender os produtos da Asta?

MIRIAM

Não. Na verdade, não. Porque assim... é... por isso que... Muitas pessoas me perguntam: “qual é o perfil do conselheiro da Asta?” Na verdade... é... são pessoas que, em primeiro lugar... é... se apaixonam pela causa e pelo modelo do negócio. Então, porque o “ganhar dinheiro e viver disso”... precisa vender muito. Então – pra você ter uma ideia – então, pra ganhar mil reais, tem que vender cinco mil. Sendo que o nosso *ticket* médio é 40 reais. Então, diferentemente de outras... de outra redes de venda direta, a nossa tá muito mais ligada em realmente fazer parte desta rede. Estar dentro desse processo de inclusão. Em que a pessoa que vende tem uma superimportância, porque justamente ela está passando todo o conceito, toda a ideia do projeto pra outras pessoas que ela conhece. Então ela é um catalisador, na verdade, mas não... Dificilmente... Pode ter algumas que vendam muito que realmente vivam, sobrevivam das vendas. Mas não. Sei lá, 95% tem outra atividade. É complementar.

JEFERSON

É complementar, mesmo. Bastante complementar, neste momento. Bom, você já me disse algumas coisas que eu ia te perguntar: quer dizer – não existe uma... não existem grandes metas. Até por causa disso também, né? Quer dizer, as pessoas... é um trabalho mais de coração mesmo, do que de bolso. As pessoas não estão na Asta pra viver da Asta.

MIRIAM

Eu acho que é realmente pela vontade de participar. Porque – muitas delas, é aquela ideia – eu compro, eu gosto pra mim, então eu quero passar aquela ideia pra outras pessoas.

JEFERSON

Certo. E isso aí... Isto leva a Asta... Vocês têm programas de incentivo, programas de retenção, ou não? Como funciona?

MIRIAM

Bom, na verdade a gente tem até um grupo, no Facebook, das conselheiras, né? Dos conselheiros. E é assim: a gente envia *e-mails*, perguntas... Até cada final de catálogo, as opiniões delas, o que que elas acham com relação ao produto... Enfim, tudo que se refere ao catálogo e aos produtos; a gente tem uma interação muito interessante com elas. Então a gente faz pesquisa... A área de comunicação faz.

JEFERSON

Trabalha bastante isso, né? Quer dizer, a motivação tá bem nessa parte da comunicação.

MIRIAM

Isso. E de trocar muito. Acho que elas têm ai... Elas entram em contato lá com o pessoal no Rio, falam, entram em contato comigo... Então a gente tem uma interação bastante contínua.

JEFERSON

E essas pessoas, elas têm... Elas ficam bastante tempo trabalhando com Asta ou não? Tem quem fica muito, tem quem fica pouco? Como é que funciona isso? Tem uma rotatividade grande de conselheiros ou não?

MIRIAM

Olha, os conselheiros... assim... Na verdade, os conselheiros... muita gente que entra, faz o primeiro pedido e depois demora muito tempo pra fazer outro. Quer dizer, que até o cadastro já passa e aí a gente... bom: tem que se cadastrar novamente porque já passou muito tempo. Então... é uma coisa assim: tem, sim, uma rotatividade. Muitas que eram, passam, voltam a vender, aí outras que vendem, continuam vendendo sempre. Tem já algumas que já estão há alguns anos, já, vendendo, que continuam participando ativamente da rede. Mas como a rede... Toda rede é orgânica, né? Então ela é muito, né, tem períodos então que ela... Então: vai chegando o final do ano, têm mais cadastros; aí, até o meio do ano, então as vendas já não são tão boas quanto no final do ano, então os cadastros também já não são em maior número. Aí, depois, no segundo semestre, sim. Então é muito...

JEFERSON

Então existe essa sazonalidade: o primeiro semestre menorzinho, cresce no segundo...

MIRIAM

Depois, no segundo semestre, até pela proximidade do final do ano, algumas pessoas se cadastram. Tem um movimento maior de cadastros.

JEFERSON

Entendi. O catálogo... existe algum problema – você percebe – existe algum problema de falta de produto, ou não? Ou vocês conseguem lidar bem com isso?

MIRIAM

Não, porque como a gente lida com grupos produtivos, né, então... por exemplo, os nossos materiais também vêm de doação. Muitos materiais. Outros não. Mas, por exemplo, tecidos... quer dizer, existe, às vezes, uma dependência da empresa que vai doar. Então, falta insumo... Aí, vendeu a mais. Então... Isso normalmente acaba acontecendo no final do ano, porque aumenta muito. Mas durante o ano, não. A gente consegue, assim, contornar bem isso. Então, por exemplo, se a conselheira fez um pedido e lá tem um produto que ainda não chegou, que houve algum atraso por parte do [trecho inaudível], algum atraso por parte de entrega do material, a gente coordena com ela: *ok*, entrega uma parte, aí o resto vai depois... Então tem como fazer isso. Mas com a gente trata com um público bastante específico, né? Então...

JEFERSON

Tá certo. O conselheiro é uma pessoa... A característica maior, que você me disse... tem essas características, tem a vontade de ajudar, tudo o mais. Mas é mais homem, é mais mulher, é mais jovem, é mais classe alta, classe média?

MIRIAM

É, vamos dizer assim que, o que a gente tem... a maioria é classe A e B, a idade vai a partir dos 25 anos e 99,9 mulheres. Homens são poucos.

JEFERSON

“Aquele”, né? (risos)

MIRIAM

Eu tenho um amigo que entrou. Até não vendeu... Ele ficou bravo quando chegou a nota, e viu “conselheira”. Então você vende bastante pra aparecer. Mas aí ele ainda não vendeu... Disse, quero comprar pra minha mãe, pra minha tia, minha irmã, mas aí, né? Então tem alguns, mas são as mulheres que realmente se encantam. Então é mais ou menos isso: classe A e B, 25 anos, e a grande maioria tem outra ocupação.

JEFERSON

Perfeito. Agora também vou te mostrar uma outra coisa. Veja o seguinte: a Asta é uma empresa e em volta dela, junto com ela, existe uma série de outros públicos, né? Tem os revendedores – os conselheiros, tá? Eu tô usando esse termo mais por causa do trabalho... Tem os clientes, enfim, tem os funcionários da empresa. Tem todos estes grupos e outros, até. O que eu gostaria é que você, avaliando isto, pensando nos públicos, imaginasse: quem é que está mais próximo da Asta, quem é que está mais distante da Asta e quem de repente nem faz parte deste grupo aqui? Tá? O que que te parece – o que que você acha a respeito.

MIRIAM

Tá. Eu acho importante, quando você fala a respeito da empresa, eu acho, né... Você sempre trazendo essa parte da Asta negócio social. Que a gente, né, não é... [...] Um híbrido. Tudo bem que a gente já mudou pra ponto-com-ponto-br, pra trazer mesmo essa coisa do negócio. Mas não...

JEFERSON

Não é uma empresa do jeito habitual, né? [...] Ela é um negócio social e eu vou tratar isso dessa forma. Fica tranquila.

MIRIAM

Bom, então como é que a gente se relaciona? Então, diretamente com... a gente tem os “revendedores”, a gente tem os “clientes”, a gente tem os “funcionários”. A gente tem os “fornecedores”, que são os nossos grupos na verdade, né? Então, os fornecedores e os grupos... “Governo” é distante, não tem... É mais distante... “Rede de relacionamentos do revendedor”... É, a gente tem, mas é mais distante, né? Porque aí a relação direta é com... do revendedor mesmo. “Concorrentes”. A gente não tem. Neste nosso segmento não tem muito, né? Então... concorrência que tenha o tipo de trabalho que a gente tem... então, também mais distante. As “ONGs” a gente tem direto, porque muitos dos grupos estão inseridos em ONGs, né? Então a gente tem. Essas “agências regulatórias”, não. “Formadores de opinião”, sim, porque a gente geralmente sai em revista, sai em jornal, sempre tem algo saindo na mídia... Então, “mídias em geral”, aí, acho que sim... “Mídias em geral”. “Comunidades locais”, súper: porque são os nossos grupos, né?

JEFERSON

É, alguns até se misturam um pouco, né? A sua “comunidade local” e o seu “fornecedor” são mais ou menos a mesma coisa. O seu “formador de opinião” e a “mídia”, ele tá trabalhando aí meio próximo.

MIRIAM

Isso. Então aqui, né? Aqui é meio junto. E aqui também é junto. E “outros públicos”... tem as empresas, né? Então, que também estão próximos. [...]

JEFERSON

Quando você fala as empresas são essas parceiras, por exemplo, essas que trazem o material pra vocês trabalharem, fazem as doações...

MIRIAM

E os que compram os brindes corporativos. Coca-Cola, que compra brinde corporativo, Tetra Pak... então, são todas essas empresas que a gente tem contato. Então são próximas, né? Os nossos – até – patrocinadores, e tal. Agora, “outros”... E aí os nossos clientes. Então entra toda essa gama, então entram as empresas como clientes, são clientes também... “Outros públicos”... Eu acho que... eu acho que é isso, né? Na verdade, são todos esses os nossos públicos. E os “distribuidores”, não. Os “distribuidores” você quer dizer, de...

JEFERSON

No caso, o “distribuidor” já é o próprio... o seu “distribuidor” já é o próprio conselheiro. Talvez você tivesse uma relação diferente com eles, mas enfim...

MIRIAM

Tá.

JEFERSON

O objetivo disso, é assim, como eu te expliquei: eu tenho três empresas pra trabalhar. E você tem uma característica muito específica. A outra empresa talvez tenha outra e a outra tenha outra. Então eu coloco alguns e abro a oportunidade, que até – de repente – apareça algum público que eu não conheça.

MIRIAM

Que não conheça. Não, mas aqui tá tudo *ok*.

JEFERSON

Tá certo, considerando isso, então? Maravilha. Aí eu queria que você me falasse – a partir dessa caracterização... quer dizer: você tem muitos públicos bastante próximos da Asta. Mas o seu o público, neste caso, é o seu conselheiro, a sua conselheira. Fala um pouquinho dela. Qual a importância disso, quer dizer, como é que... qual o papel dessa... desse público – da sua conselheira – no negócio da empresa?

MIRIAM

A gente, na verdade, diz que é a força motriz, né? Porque justamente é o trabalho delas, a forma como elas divulgam a Asta, os grupos, os produtos, que realmente traz essa receita da venda direta pra nós, pra Asta. Então tem uma importância enorme. Porque, se elas vendem muito, a gente tem condições de comprar mais dos grupos; quer dizer, aumenta faturamento pra todo mundo. Aumenta faturamento pra elas, pra Asta, pros grupos no geral. Então, até quando iniciou a Asta, quando iniciou essa venda direta pensando nas conselheiras era isso: elas como catalisadoras e, realmente, essa força motriz que leva essa ideia da Asta pra um público que a gente então não tem como acessar. Que é um público que é a rede dela. Então é aí a importância de você ter uma pessoa que leva seu produto, a sua causa pra um grupo de pessoas que você não acessaria.

JEFERSON

Essas conselheiras, elas trabalham... Como que é a venda delas? Elas levam o catálogo e mostram, elas deixam o catálogo em algum lugar, elas têm o *site* próprio... Como é que elas trabalham?

MIRIAM

Tem tudo, na verdade. Na verdade, tem de tudo. A grande maioria ainda trabalha com o catálogo físico; então vai com o catálogo, leva... “Ah, vou na casa da minha prima semana que vem”: leva o catálogo. “Ah, vou dar”... E muitas, também, é a história de “dar presente”: então, dar presente, aí já fala “Olha, então o presente veio daqui, tal”. Muitas, a gente manda o catálogo virtual também; então “ah, não tem tempo de ir na casa pra encontrar”, então já manda tudo pelo *e-mail*, já manda um catálogo virtual, a pessoa já escolhe pelo catálogo, e faz o pedido. Outras já indicam o *site*; outras indicam pessoas pra virem aqui conhecer os produtos... Então é muito, tem diversas formas, mas a mais – que eu acho que é a mais usada mesmo – é o catálogo físico. Realmente, de mostrar, de falar, porque é essa história da venda direta, né? De você resgatar o relacionamento. Quer dizer: uma venda de relacionamento. Então ela é superimportante porque ela não é simplesmente “Ah, vai e deixa o catálogo”. Não, vai e você tá mostrando o catálogo, você já tá falando “Olha esse é um grupo que fez, o tecido é doado, então tudo que chega, chega sortido”, então quando você olha o preço que tá aqui 50% vai pro grupo de mulheres, 22 fica pra quem vende, 28 fica pra Asta; quer dizer, então, o catálogo tem uma importância grande nisso, quer dizer, na hora até da venda. Então... mas tem algumas que colocam, que vendem pelo seu *site*, tem umas que têm *site* de presente, colocam lá... é bastante diverso.

JEFERSON

Fantástico. E aí, é... você poderia, dentre essas pessoas que revendem, dentre esses conselheiros, eu gostaria que você me indicasse uma pessoa que você acredita que, na sua percepção, é uma excelente conselheira, uma conselheira de sucesso. Aliás, o que é uma conselheira de sucesso? Vocês trabalham com isso, com esse conceito aqui, ou não?

MIRIAM

É, na verdade a gente até premia, né? Então, por exemplo, eu fui uma delas quando eu comecei. Então eu vendi bastante e quem vende bem ganha um presente, ganha uma cartinha... Então a gente faz, tem essa de premiar quem vende mais.

JEFERSON

Então vocês têm esse incentivo do gênero o que vende mais, os que mais vendem...

MIRIAM

Tem. Eu, em 2011, né?, comecei a vender, eu vendi bem, né, porque também sempre trabalhei com vendas, então pra mim, estava dentro do que eu sempre... então vendi. Em quatro meses eu me tornei a segunda melhor conselheira do Brasil, né? Então. De todas elas. Então aí eu recebi uma carta, recebi uma plaquinha, recebi dois presentes... Então... é... então, isso tudo, né?, sabe, é extremamente importante e recompensador. De realmente ver o quanto – acho que isso é interessante pras conselheiras: a história de ter a noção de quanto impacta aquela venda que ela fez, direta e indiretamente na vida das pessoas que estão envolvidas.

JEFERSON

Você agora não é mais conselheira, mas as conselheiras têm algum contato com as comunidades? Elas conhecem, chegam a conhecer ou não?

MIRIAM

Olha, algumas, no Rio, sim. Algumas até já conheceram, mas as de São Paulo, não. [...] No Rio, sim. Então até eu, quando era – eu tive até oportunidade, quando eu trabalhava em outra ONG e fui pro Rio – eu conheci dois grupos e eu ainda não estava na Asta. Então eu fui pra lá, aí uma pessoa me acompanhou, foi lá comigo, e esses dois grupos... Então assim, a gente tenta, né?, na medida do possível, mais, essa interação.

JEFERSON

Então pensando nisso, você poderia me indicar, mesmo que você não tenha o nome agora... Mas, se você puder me indicar uma pessoa, dentre as suas conselheiras de São Paulo, que você considere uma excelente conselheira, pelo seu critério – você vai me dizer se é por muita venda, quer dizer, você vai me dizer o seu critério e eu vou entrar em contato com essa pessoa. Quer dizer, a próxima etapa é com ela e eu pretendo saber como é o trabalho dela e, depois, uma terceira etapa, será com uma pessoa que compre produtos dessa conselheira. Você teria o nome já, você teria...?

MIRIAM

Ah, então você queria que fosse uma pessoa que compre dela...

JEFERSON

Não, ela vai me indicar isso. Eu gostaria que você me indicasse uma conselheira excelente, uma conselheira que você considera uma conselheira de alto potencial, de boa *performance*, uma conselheira que você chama “de sucesso”.

MIRIAM

É, tem a Regina, que – na verdade, ela começou o ano passado, no segundo semestre, e realmente ela vendeu muito... Ela... Ela vendeu bastante e ela, na verdade, foi uma conselheira interessante porque chegava assim e você não via sempre os mesmos produtos. Então ela conseguiu

vender uma gama muito interessante de produtos. Então olhando no catálogo, cada pedido dela, além do valor ser bom, ela também tinha uma diversificação de produtos. Então, porque às vezes, né?, você olha aquela almofada, a fuxicão (indica o produto exposto): aquela todo mundo quer; então vende muito e não precisa fazer nada, A almofada tá com um preço ótimo, e ela é superboa, é superbonitinha e tal. Agora ela, eu vi que ela teve essa capacidade de trabalhar bem os produtos, então...

JEFERSON

Quer dizer: ela não vendia só “o que vende”. Ela vendia também aqueles produtos de todas as áreas...

MIRIAM

Isso. Vinha nos catálogos, os pedidos dela sempre tinha 25, 30 itens.

A partir deste ponto, a gravação trata de assuntos referentes à indicação e à localização da segunda entrevistada.

B) Entrevista com Regina Wrasse, realizada em 3 de abril de 2013, das 16h00 às 17h00.

ENTREVISTADOR (JEFERSON MOLA)

Eu tô aqui no SESC Santo Amaro [Rua Amador Bueno etc.]. Eu estou com a Regina Wrasse [momento em que o entrevistador questiona a pronúncia do sobrenome da entrevistada], que trabalha com os produtos da Asta, e a gente vai bater um papo, então, agora, sobre o trabalho... Então, Regina, pra gente começar essa entrevista, gostaria que você dissesse o seu nome, [há] quanto tempo você trabalha com venda direta, qual é a sua experiência nessa área e que você passasse pra gente, assim, um contato – um *e-mail*, uma coisa assim. Por favor.

ENTREVISTADA (REGINA WRASSE)

Bom, meu nome é Regina Wrasse. Minha experiência com venda direta, no fundo, ela vem um pouco da minha adolescência: de doze anos até os quinze eu vendia muito Avon, numa cidade do interior da Bahia, onde eu morava; então eu vendia isso, então tinha já um dom de lidar com as pessoas diretamente, fazer a venda e a apresentação. É... Ao longo da minha vida... eu acho, assim, minha formação é Serviço Social. Eu trabalho com projetos sociais, onde um dos quesitos que eu trabalho tem um pouco olhar pra questão da geração de renda, então, o que a organização tem de potencial pra oferecer em termos de produtos, né? Então isso também já é... se a gente pensa, venda direta você acaba envolvendo um pouco a olhar isso, que seria o produto. Em relação à Asta, especificamente, que é uma experiência, então, se eu penso venda direta eu trabalhei na adolescência e agora começo com a Asta, que foi o ano passado: em novembro [de 2012] eu me tornei conselheira da Asta, né? O que me levou até a Asta... é... foi um pouco o contato com a Miriam [Lima]. A gente tinha um grupo que tava indo pra África, fazer uma formação e a Miriam se colocou à disposição pra ajudar o fundo dessa viagem, a gente promovendo um bazar da Asta, onde a porcentagem de conselheira dela seria revertido para este grupo. Então... foi bem interessante, porque foi uma ajuda muito grande pro grupo; a gente realizou dois bazares grandes, e foi um sucesso; e aí a gente viu que era uma coisa que tava começando também em São Paulo, essa coisa mais direta com a Asta, porque assim, se a gente pensa na Asta, ela tá trabalhando com produto de artesãos, onde isso tem um certo preconceito na sociedade: tudo que é artesanato é considerado “ah, é pra ajudar os coitadinhos”, né? E é olhado como “é feito de qualquer jeito”, não é olhado com a qualidade de um produto como é olhado numa loja, né? Então acho que esses dois bazares ajudaram porque a gente mobilizou pessoas de classe B e A para vir, né? Então isso é uma forma de divulgar, e aí eu me encantei com o conceito da Asta, nesse sentido mercadológico, de olhar que ganha todo mundo e, ao mesmo tempo, você tá fazendo essa leitura social do consumo. Né? Então, daí, eu decidi ser conselheira – não que essa seja minha atividade principal, né? Mas eu vi que isso poderia ser possível; onde eu tô, eu ando com o catálogo, eu mostro, eu falo da Asta, eu divulgo, e aí eu tenho feito, então, esse processo. Foi até interessante que elas me mandaram

um *e-mail*, na semana passada, que eu tô nas vinte *top*, nas que mais vendem. Eu fiquei bem feliz, porque é uma coisa tão automática – você tá com o catálogo, mostra, começa a falar o que que é o conceito da Asta, a importância da gente consumir esses produtos, né? Então... você acaba introjetando isso como uma coisa de valor e princípio na sua vida mesmo, né?. O valor em si do que você ganha, você nem olha pra isso. Fica como uma coisa de causa mesmo.

JEFERSON

Legal. É... Tem algum contato seu aí? Fala como a gente te encontra. O seu *e-mail*, aquele que você me passou, mesmo.

REGINA

Ah, reginawrass@uol.com.br.

JEFERSON

Tá *ok*, Regina. Muito obrigado, então. Olha, com essa resposta você já me respondeu uma série de coisas que eu queria saber, aqui. E foi ótimo, mas, enfim...

REGINA

Podemos aprofundar...

JEFERSON

Vamos aprofundar! Eu entendi... você tem uma outra atividade. Você faz a venda direta até pelo encanto que foi conhecer o trabalho da Asta, né? Essa outra atividade... Entre essa outra atividade e a atividade de conselheira: o que você considera que é, hoje, mais importante sob o ponto de vista pessoal e o ponto de vista profissional, pra você?

REGINA

Ai, é difícil fazer essa comparação! Porque, na verdade, como eu lido com projetos sociais, então eu tô muito na base e eu acho que a Asta, ela faz esse processo também, de base. São as comunidades, os artesãos, né? Então acabo... isso, pra mim, faz... faz... não tem uma diferença; tá muito imbuído naquilo que eu acredito – de conceito de transformação de mundo, né? Eu acho, se eu tivesse que escolher entre ser... só vender e deixar minha profissão, eu acho que eu ia ficar realizada do mesmo jeito, porque ela atinge dentro daquilo que eu acredito.

JEFERSON

Perfeito. Ótimo. E você disse que sua primeira experiência com venda direta foi na sua adolescência, lá na Bahia, vendendo Avon... Por que isso? Qual era o seu objetivo naquele momento? Você tinha uma meta quando você começou a vender através da venda direta; você atingiu esse objetivo, essa meta... é... bom, enfim: você, hoje em dia, você trabalha só com Asta ou você trabalha com outras empresas em venda direta também? Enfim, quais são as suas expectativas daqui pra frente?

REGINA

Bom, na época de adolescência, é interessante até ouvir essa pergunta, porque era uma coisa pra ganhar dinheiro, né? Eu era adolescente; adolescente quer ter o seu dinheiro pra comprar as coisas, pra não ficar dependendo de pais. E aí... essa foi a maneira que eu encontrei mais fácil e mais rápida pra ganhar dinheiro. Então eu me lembro que eu... eu conseguia ultrapassar sempre a meta, todo mês. Eu vendia muito, mas muito mesmo, né? E tinha um prazer... de entregar – acho que isso é uma coisa interessante, que eu me lembro, assim: era um prazer não só de receber o dinheiro, mas assim, quando eu entregava eu sentia a alegria das pessoas de usar o produto. O cara que falava “nossa, agora eu vou ter um perfume pra ir pra festa”; outra: “vou ter a base pra ficar mais bonita”, né? Então acho que essas coisas também vão encantando a gente em termos de ser humano. Né? De olhar e falar: nossa, faz a diferença pro... por que que ele tá comprando? Tá comprando também porque tem uma razão em si pra ele, né? Não é simplesmente o consumo, né? Mas, naquela época, era a questão – mesmo – do dinheiro. E era um dinheiro fácil, porque você vendia, tinha já sua porcentagem, você não tinha custo nenhum, porque você tinha aí... O produto chegava na sua mão, você entregava e recebia sua

comissão. Então tinha essa agilidade, né? Em relação aos dias de hoje, eu acho que – com a tecnologia, né? – eu acho que isso também possibilitou justamente eu virar conselheira porque, na minha rotina de vida, a Asta possibilita uma logística que não interfere no tempo que eu preciso disponível pros outros trabalhos. Então elas têm todo um sistema de entrega e de pagamento, e como isso é agilizado, que você faz tudo pela Internet. Então, assim, você gasta vinte minutos pra fazer sua cotação de pedidos, quando o pedido vem você já consegue entregar, tem uma logística pra entregar pras pessoas, e você já recebe a sua comissão e automaticamente já paga, também, o boleto da Asta.

JEFERSON

Ah, facilidade, nesse caso...

REGINA

É, tem essa comodidade, facilidade, e acho que tem uma coisa muito legal, que elas... é... Não tem uma cobrança. Tipo: você não vendeu esse mês, e aí fica te pressionando... Não! É uma relação muito, assim, é... de confiança e assim: “olha, a consciência é sua, você é nossa conselheira, pra gente é muito importante que você venda”. Né? Mas não tem essa cobrança mercadológica no sentido “você tem que vender, senão você não vai ganhar”, essa pressão.

JEFERSON

Tá, perfeito. E aí, é... Tudo isso que você me diz, até queria entender, então, um pouco disso: você me falou – não existe essa pressão. Por outro lado, você me disse, também, que você ficou bem satisfeita com uma mensagem que você recebeu há pouco tempo, dizendo que você está entre as maiores, né? Você pode contar pra gente um pouquinho a respeito do seu resultado de vendas, que território você atende; tem algum território fixo, não tem; você tem alg... você trabalha sozinha... Conta um pouco pra mim como funciona o teu trabalho, Regina. Por favor.

REGINA

Então... Como eu te falei que a divulgação, principalmente aqui em São Paulo, que é nova, a Asta – porque a Asta está mais no Rio, como a Miriam deve ter te contado. Os dois bazares que a gente fez eu mobilizei toda a minha rede social. De amigos. Como era pra viagem, então eu apelei nesse sentido, que era a viagem. Então só lá que eles entenderam o projeto da Asta, entenderam, viram a qualidade dos produtos. Então que aconteceu? Eles meio que ficaram fieis a mim. Então sempre eles me ligam perguntando: “Regina, já chegou o catálogo novo? Dá pra mandar o catálogo novo?” Então eu criei um grupo, vamos dizer, de consumidores que já têm isso na cabeça, que a cada três meses tem um catálogo novo. Que é, em média, umas vinte, 23 pessoas. E que compram num volume razoável, né? Eu não sei que critério a Asta usou pra chegar nessas vinte, né? Eu só sei que ela tem um mínimo de 200 reais que você tem que vender pra poder fazer os... os pedidos, né? Mas, pra você ter uma noção, entre dezem... novembro, dezembro e janeiro eu cheguei a vendas de 4 mil reais. Que pra elas foi... acharam muito: “nossa!”. Né? Então é um público que tem um poder aquisitivo alto, que faz pedidos altos. Os valores da Asta também são uma coisa que eu acho legal: eles não são caros. Né? Eu acho que eles tão numa média bem interessante, Então, em média, as minhas consumidoras fazem de 200 a 300 reais de pedidos. Né?

JEFERSON

Cada uma delas?

REGINA

Cada uma delas. E aí, como tem um catálogo novo a cada três meses, então também são coisas novas. Então comprar pra casa, pra presentes, né? A gente teve uma queda em fevereiro, que eu acho que isso tem a ver – um pouco – com a questão do carnaval, e o pessoal voltou de férias; e agora eu tô pra fechar os pedidos, vai dar em torno de mais ou menos uns mil e quatrocentos. Que eu vou fazer de pedido com esse catálogo novo que chegou, né?

JEFERSON

E a sua rotina, como é? Você trabalha de acordo com o que o pessoal te liga, ou você tem uma – porque você tem uma outra atividade, né? Como é que você faz?

REGINA

O que eu faço: eu passo, a cada quinze dias, eu ponho no Facebook o catálogo *on line* e passo um *e-mail* personalizado pra cada uma das pessoas da rede, né, que eu sei que gostam dos produtos... Falo “vê aí, já escolheu o seu produto? Olha, eu achei que esse tem a sua cara, você não vai pedir?” Então eu faço uma chamadinha a cada quinze dias pras pessoas não esquecerem e uma coisa que também facilita muito pra elas, eu mando a planilha da Asta, elas já preenchem com o código e qual é o produto. Que elas já vão lá, papapá, fazem e mandam. Então isso também facilita. Não tem que ir lá e escrever “eu vou querer, tá tá tá...”.

JEFERSON

Então essa sua rede... você trabalha com a venda de uma forma mais virtual, vamos dizer assim?

REGINA

Virtual.

JEFERSON

Tá certo.

REGINA

Porque, como eu não encontro essas pessoas sempre, é diferente de um outro público – por exemplo, nos trabalhos que eu faço e vou, que eu levo o catálogo na bolsa, mostro, e as pessoas anotam, então, o nome do que querem.

JEFERSON

Conta um pouco disso pra mim. Quem são esses públicos, por exemplo?

REGINA

Então, esses públicos são mais de organizações sociais. Da periferia de São Paulo. Então, como eu trabalho com projetos sociais, eu levo o catálogo junto. Quando eu tô nas reuniões, em processo de grupo... então, quando tem um intervalo, eu mostro. E as pessoas compram. Mas são... são... Elas compram por novidade: não vão ser consumidoras que nem o outro grupo que eu tenho, virtual. Né? Um público mais que “olha que interessante”; compra até mais pra ter como modelo – pra fazer na organização – do que pra... pra consumir.

JEFERSON

Benchmarking!

REGINA

É, exatamente! Um pouco disso.

JEFERSON

Interessante, gente! E você também me disse uma outra coisa, também, que eu queria aprofundar um pouquinho: você disse que, com a empresa (com a empresa! Quando eu falo “empresa” – a Miriam me puxou a orelha, né? Porque eu falei “empresa”). Com a Asta! Com o conceito lá, que vocês têm, do instituto social, né?... Esqueci o nome: como é que vocês usam? É uma “instituição social”, né?

REGINA

É.

JEFERSON

O contato lá, como é que é? É tudo por Internet? Você tem os contatos com a empresa: pra fazer pedido, pra ver catálogo – é tudo via *on line* com vocês. Ou não?

REGINA

É tudo via *on line* e correio. Então, por exemplo, a minha referência de contato direto é a Miriam. Então tudo que eu preciso, algum pedido que é mais urgente, que não dá pra esperar vim pelo Sedex – porque tudo vem pelo Sedex – né? Aí eu vou até a Miriam e ela disponibiliza da loja que ela tem. Tá? Mas todo o procedimento é *on line*, tem uma pessoa no Rio que atende só as conselheiras, ela manda a planilha todo mês pra gente, e a gente preenche com os pedidos. Esse pedido vai pra lá, é criado um romaneio e depois de quinze dias, então, os produtos chegam na casa da gente via Sedex. E o pagamento é feito no banco, via boleto. O que elas tão tentando implementar – porque isso acontece com as conselheiras no Rio; aqui em São Paulo ainda não aconteceu – é fazer um encontro mensal com essas conselheiras. Pra aproximar mais, pra cada uma... e ver mais onde cada uma tá vendendo, quais são as dificuldades, o que que deu certo, o que que não dá... Então esse é um caminho, ainda, que a Miriam vai montar em São Paulo, pra acontecer. Mas isso já acontece no Rio de Janeiro. Eu sei que é, uma vez por mês, as conselheiras se encontram; inclusive conhecem os grupos de artesãos. Coisa que a gente não... não chegou nisso, ainda. E uma outra coisa que eu vejo em São Paulo, que é uma questão pra gente: as pessoas perguntam muito por que que não tem grupos de São Paulo, por exemplo. De artesãos. Então, isso é um outro desafio pra Asta. Porque o público chega uma hora, começa a falar: “bom, mas por que que a gente tem que ajudar o Rio de Janeiro? E o pessoal aqui de São Paulo? Não tem gente que também faz coisa assim?” Eu já ouvi muito, isso. Isso é uma coisa que eu já... já comuniquei a Asta.

JEFERSON

Entendi. E quer dizer, você... é... Você sente falta disso: de não conhecer os grupos? Por exemplo, de não ter nunca visto um dos... como é que são?

REGINA

Ah, eu sinto!

JEFERSON

É? Gostaria de...

REGINA

Mesmo a gente – a gente recebe as informações do grupo novo que entrou, qual comunidade que é... Mas acho que essa coisa de poder ter o contato direto, de ver quem é, a mão que fez aquilo, eu acho que faz uma diferença, né? Então eu gostaria muito, sim. Eu acho que isso ajuda até mais, a gente ficar mais... empolgado, mais no pique, com mais vontade.

JEFERSON

Certo. Que bom, Regina... tá... enfim: agora deixa eu... ó, você viu que eu tava escrevendo uma coisa enquanto você tava falando, aqui... Eu vou te mostrar o seguinte: essas aqui.. são as características... definidas... pela Miriam, como as características de um bom revendedor. Tá? Solícito, otimista, confiável e entusiasmado. Tá certo?

REGINA

Hum-hum.

JEFERSON

É... eu queria que você analisasse isso aqui e me dissesse se você acha que você tem todas essas características, se você não tem alguma dessas características, se você tem alguma característica que você considera importante pra ser uma boa conselheira que não está aqui... À vontade; fique à vontade – com licença: eu vou até tirar isso pra deixar mais fácil pra você.

REGINA

Eu acho... não, eu acho não: eu tenho certeza que eu tenho essas quatro qualidades. Acho que a que é a mais forte é o entusiasmado; eu acho que... o fato de estar envolvida com projetos sociais me faz ficar mais entusiasmada ainda com essa venda da Asta, né? Porque, no fundo, eu sei – lá na ponta – o que que isso significa pra essas comunidades, né? Agora, uma outra coisa que eu acho muito importante, que eu... que não tá aqui, é a questão da rede de ... rede de relações que se tem. Porque, pra você fazer venda direta, se você não tem essa rede, fica muito difícil. Na minha visão. Porque é quase assim: se você não tem essa rede, por exemplo, você teria que sair batendo de porta em porta, pra oferecer... ou montar uma barraquinha na rua, em algum lugar que chamasse a atenção, né? Ou... é... marcar um tipo de encontro pra apresentar o produto, e tudo... O fato de você já ter uma rede de relações já te coloca na questão do... da confiabilidade. Quer dizer: a pessoa já te conhece, ela já vai estar aberta pra receber o que você tem pra oferecer de informação, né? Então eu acho que, pra ser conselheira, isso é muito importante.

JEFERSON

Perfeito. E aí, eu queria que você falasse um pouquinho – a partir de tudo isso: quer dizer, considerando tudo isso que você me disse; considerando toda essa experiência que você me contou a resp... sua, a respeito da venda direta. É... O que que você gostaria... de ter sabido... antes de começar a trabalhar com venda direta, que você agora sabe, que se você soubesse antes, seria muito melhor?

REGINA

Nossa, que pergunta difícil! Que, se eu soubesse, seria muito melhor?

JEFERSON

É. Ou... por outro lado, quer dizer: alguma coisa que você aprendeu durante a sua atividade e que, se você soubesse com antecedência, teria, talvez, facilitado a sua atividade, ou evitado algum problema que você vivenciou, ou... Enfim! Pensando em tudo que você viveu. Você trabalhou com venda direta durante alguns anos...

REGINA

Quatro anos adolescente...

JEFERSON

E depois você parou um tempão e voltou agora, é isso?

REGINA

É. Exatamente...

JEFERSON

Você parou.

REGINA

Eu parei.

JEFERSON

Em algum momento... Você parou por quê? Porque se desencantou?... O que aconteceu?

REGINA

Não... Porque eu tava num contexto de vida, depois eu vim pra São Paulo... Então minha juventude era só estudar. Depois eu entrei na faculdade, e aí eu já fui trabalhar, então... acho que as minhas necessidades, em termos financeiros, na época, estavam supridas. Né? O que me fez retomar essa venda direta foi o entusiasmo pelo projeto. Por ser o que ele é. Mas, por exemplo, se fosse pra vender Natura, Avon, hoje, isso eu não faria. Né? Isso é... eu, pelo contrário: eu sou consumidora, né?, de amigas que vendem, tudo. Mas eu, por exemplo, não faria essas vendas. Pra mim, hoje, não faz mais sentido. Né? Pra mim, a Asta é um diferencial, né? Ela... ela é uma ONG que se propõe uma visão mercadológica... é... social e coerente de oferecer produtos que faz todo mundo ganhar. Desde a

ponta até... pra... pra ONG que, depois, reverte no próprio projeto. Então aí acho que tem um cunho, mesmo, social.

JEFERSON

Tá. Perfeito. Outra coisa, então, vamo... E, a partir daí, é... Pensando na Asta, especificamente. Eu já consegui entender, e acho que isso é muito interessante, porque bate bastante com a sensação da Miriam, que a Miriam também me passou a respeito desse... do projeto, né?, da beleza do projeto. Isso eu consegui entender. Eu queria entender, agora, a sua relação com a Asta no conceito – vamos pensar – no conceito “empresa”. O que é que te faz... Existem incentivos, existem motivações que fazem você falar assim: “puxa, além de fazer todo esse projeto social eu gosto muito de trabalhar na Asta por causa disso, disso, disso; eles me oferecem isso, me incentivam aquilo, me motivam de alguma forma”. Tem alguma coisa que você sinta, em relação a isso?

REGINA

Ah, eu acho, talvez, duas coisas me marcaram, que aconteceram; isso eu posso falar. Uma foi que quando eu virei conselheira: eles mandam um *kit* pra gente... é... de alguns produtos que... que são seus, mas que são pra você também usar como demonstração, né? E eu lembro que a moça escreveu à mão, no caderno que ela mandou, uma mensagem linda, do tipo “você é a nossa nova conselheira, isso pra gente é muito importante”, então lembro que isso deu um impacto tão grande em mim, que a gente tá tão nessa vida doida de computador, de *e-mail*, de “fala aí” rápido; aí, de repente, vem uma pessoa que eu nunca vi na minha vida, me escreve aquilo, né? Então aquilo foi... eu falei “nossa!”. E eu até escrevi pra ela, agradecendo, e tudo, e ela falou “ah, o mundo tá precisando disso”, né?, então... Eu falei: “você faz isso com todas as conselheiras?”, e ela falou “sim, com todas”. Então achei isso muito bacana. Que é essa coisa de... não é simplesmente “mais uma” conselheira, é “a conselheira Regina”, é “a conselheira Paula”, é “a conselheira Fábria”, né? Então eu acho que eles dão essa personalidade pras pessoas, né? E a outra coisa é que, quando eu fiz a minha primeira venda, eles acharam um valor bem legal, eles me deram um brinde. Né, eles me mandaram um brinde! Eu até falei “nossa, mas isso aqui não foi pedido”; “não, é de presente seu pelas vendas que você fez”. Eu nem tava esperando nada. Então, assim, eu acho que eles têm um... assim, a cada mês eles fazem um incentivo pras conselheiras. Então esse mês, agora, por exemplo, a gente teve um incentivo quem conseguisse mandar a planilha... quem conseguir mandar até o dia 5 de abril, não vai precisar pagar a parte do Sedex – porque isso a gente que paga. Então estaria isento disso. Então eu acho que, assim, elas vão bolando conforme elas vão percebendo as sugestões das conselheiras, o que que é necessário, o que tá faltando, elas vão criando incentivos pra que a gente, então, se mobilize mais, né?

JEFERSON

Você disse uma coisa... Vocês têm um canal, então, aberto pra dar sugestões pro pessoal da Asta?

REGINA

Tem, tem, tem. Dentro do *site* da Asta a gente tem um ícone só pra conselheira, que tem *login*, tudo, e lá a gente pode colocar sugestões, o que que não está sendo bom, o que a gente acha que deveria mudar, então esse é o nosso canal de comunicação direto com a Asta. Né? E, daí, tem a referência que seria a Miriam, mas tem essa... essa possibilidade no *site*.

JEFERSON

Bom. Você, hoje, você se considera parte de uma equipe, você se considera uma conselheira... a conselheira Regina; você é a conselheira Regina parte de uma equipe? Como é que você se vê?

REGINA

Então, eu me vejo uma conselheira da Asta, sendo que a minha ligação – vamos dizer, nesse sentido de equipe – está aqui com a Miriam, em São Paulo. Tanto que, quando tem bazares que ela é chamada, ela me liga que é pra ver se eu posso ir junto e ficar no estande. E eu vou e fico no estande. Né?, então acho que é assim; tem dois momentos: esse que eu me sinto a conselheira da Asta, aí, como é que eu expresso isso, né? Então a Asta vai lá e posta no Face alguma coisa, tipo: comemoração

do artesão; então eu vou lá e posto no meu Face, eu compartilho, mando *e-mail*... Então, assim, eu sinto esse movimento no nível da divulgação, de mostrar o quanto essa Asta está crescendo e como a gente se orgulha disso. Né? Então eu acho que essa é... essa é o que dá esse sentimento de fazer parte. E a outra é essa coisa mais física de saber que tem a Miriam como referência, né?, que tem, lá, a loja, que quando acontecem bazares, então ela convida a gente pra estar junto; então a gente, ali, é a equipe Asta, não é a conselheira, é a Regina, a Miriam, que faz parte da Asta, né?, então acho que isso também é legal.

JEFERSON

Perfeito. Dentro dessa... da equipe São Paulo, então, que a gente está falando, você percebe alguma coisa... há... você percebeu alguma coisa do gênero conselheiras que entraram e saíram, você conhece gente que começou e parou, na Asta? Ou não? Como é que é isso?

REGINA

Não, não conheço porque é assim: aqui, em São Paulo, eu não sei quantas estão agora... Então, isso foi uma sugestão que a gente deu pra Miriam: porque foram chegando conselheiras, mas agente não se conhece. Eu só conheço duas conselheiras. Inclusive, que moram longe; moram na Zona Norte – sendo que a Asta tá aqui em Moema, né? Então eu não tenho esse histórico. Eu sei de outras, é... por nome, que... que a Miriam já comentou, que a gente até já viu essas pessoas, mas, assim, a gente não criou, ainda, esse vínculo aqui em São Paulo, entre nós, conselheiras. O nosso polo de ligação é a Miriam.

JEFERSON

Tá. *OK*. Você... O que te levaria a parar de vender esses produtos da Asta?

REGINA

Ah, eu acho que a hora que ele perdesse esse caráter com as comunidades. Aí, pra mim... pra mim não ia fazer mais sentido.

JEFERSON

Tá certo, *ok*. Agora vamos falar do seu papel como conselheira. Você, Regina, conselheira. Não importa que da Asta, não importa... Você como essa profissional: o que que é ser uma conselheira de sucesso?

REGINA

Olha, pra ser uma conselheira de sucesso, eu acho que tem que ter isso...

JEFERSON

“Isso”, você diz essas características [da ficha de características de um bom revendedor]?

REGINA

É, solícito, otimista, confiável, entusiasmado, uma boa rede de relações... Eu acho que tem que ter uma meta muito clara de onde se quer chegar financeiramente, né?... Eu acho que tem que ter um tino pra negócios, de empreendedorismo, mesmo. Né?, nessa lógica de que, hoje, a gente vê, cada vez mais, as pessoas estão sendo autônomas nos seus negócios. Eu acho que a conselheira é um pouco esse caminho: é você ser autônoma na opção que você escolhe profissional; por exemplo, de venda direta. Então isso exige você ter uma autogestão; você ter uma boa qualidade de otimização do seu tempo, senão também você se perde nisso; você ter uma boa comunicação; ter uma boa habilidade de lidar com a diversidade das pessoas, porque você tá lidando com pessoas, cada uma é um jeito, então você ter essa habilidade e sensibilidade do que você pode, não pode oferecer pra um, pra outro pode... né? E conhecer muito bem o produto que você vende, né?

JEFERSON

Sucesso, nesse caso, pra você, ele tem a ver com o que você consegue pra você, o que você consegue para os outros, ou os dois?

REGINA

Eu acho que os dois, né? É... é que, assim... daí a gente precisaria destrinchar é... porque assim, é muito interessante: o que que é o termo “conselheira”? Porque isso é uma coisa que me chamou a atenção também, na Asta: porque, assim, a gente tem vendedora. Na verdade, o que que é o popular? É vendedora. Vender algo. Eu até questionei isso; eu falei “mas, Miriam, por que conselheira?” e ela falou “porque nós estamos trabalhando aqui no viés do comércio justo”. Né? Onde a gente tá falando de um produto, que sai de um lugar, que vai passar pra outro, que o outro vai vender e que todo mundo ganha, sem exploração. Né? E aí o termo conselheira é no sentido de que você aconselha as pessoas a consumirem um produto nessa lógica, que tem um conceito. Diferente, por exemplo, da Natura, se eu pego – porque a minha amiga vende – ela se sente vendedora. Tanto que ela reclamou assim: “você é conselheira, eu sou vendedora?”. Ela vende produto da Natura. Ela fala “olha, aqui o creme que você gosta chegou; você vai querer, esse mês?” Eu sinto essa diferença.

JEFERSON

Perfeito, ótimo. [...]

REGINA

Eu acho que conselheira é um termo muito novo, nesse sentido, pra olhar. Eu não sei se a Avon usa, mas assim: eu acho que ele é novo nesse conceito de olhar essa rede mais econômica do comércio, sabe?

JEFERSON

Perfeito. E agora você viu que eu fiz um outro desenho, aqui, rabiscado. Vou te explicar e você vai me dizer. Esta aqui – se a gente fosse considerar: a Asta. Em volta dela, muito próximo, entende-se que estejam: as conselheiras, os funcionários da Asta, os clientes que compram produtos, as empresas parceiras, que têm aqueles projetos, a mídia e os formadores de opinião, os fornecedores, que são também as comunidades locais. E ONGs, de um modo geral, também se encaixam aqui. Um pouco mais distante, existiriam concorrentes da Asta, e as redes de relacionamento dos revendedores. Você concorda com esse quadro? Você mudaria alguma coisa nesse quadro? O que que você acha?

REGINA

(depois de uma pausa) Esses “concorrentes” você diz concorrentes...

JEFERSON

Outras empresas de venda direta.

REGINA

De venda direta. Hã... não, eu pergunto isso porque, por exemplo, eu tenho me deparado – semana passada, por exemplo, a Comunidade Solidária também tem... tá criando uma rede de artesãos. Inclusive, está selecionando. E foi muito interessante olhar, porque eu falei “nossa, superboa a proposta”, mas eu falei “nossa, vai ser concorrente da Asta!” Como é que nós vamos se conversar nesse... Porque ela tá aqui em São Paulo, a Comunidade Solidária, e ela tá... abrange o Brasil como um todo, né? Então, no fundo tem uma outra qualidade, mas tá na mesma finalidade, em termos sociais, que a gente olha, né? Então eu acho que, assim: eu diria que você tem os concorrentes mais de venda direta é... olhando pra... a loja de 1,99, pra... lojas – é... como é que se fala? – aquelas lojas de decoração, e que têm muito esses produtos, né? Mas tá no sentido mais do comércio de loja, mesmo, do negócio. Eu diria que tem um outro patamar de concorrentes que são com a mesma finalidade da Asta. Tem outra qualidade dessa química, que é mais mercadológica, entendeu? De lucro. Você pega uma Comunidade Solidária... talvez tenha outros que estão por aí, e a gente nem sabe. E, na medida que a Asta vai se sobrepondo – por exemplo, na mídia, ela tem saído muito; que tá dando um *boom* – mas, daqui a pouco, as outras também, então isso vai ter uma... não sei onde isso vai dar, entendeu?

JEFERSON

Entendo.

REGINA

Eu diria que, aqui, tem uma outra qualidade de concorrente.

JEFERSON

OK. Teria um outro, aqui, um pouco mais próximo, talvez.

REGINA

Eu acho.

JEFERSON

Os concorrentes... sei lá, de tipo 2 aqui, e os concorrentes do tipo 1 aqui [mais próximos do centro da figura].

REGINA

Exatamente.

JEFERSON

Tá bom. E aí... assim... É isso ou você tem algo mais? Desculpe, acabei te interrompendo.

REGINA

Não, é isso mesmo. Tá perfeito.

JEFERSON

E você percebe, nessa relação... Você consegue ver, nesse desenho, um papel diferenciado pra conselheira ou não? Ela faz parte disso aqui? Ela tem uma posição m pouco diferente dos demais?... Qual é o papel da conselheira nesse... nesse cenário, vamos dizer assim?

REGINA

Eu acho que ela tem, neste cenário, ela tem um papel muito forte que é de... como é que eu vou te – que palavra que eu uso?... Nessa de aconselhar alguém a comprar uma coisa não só pela qualidade do produto, mas pela causa, eu acho que a conselheira ela vai criando essa divulgação mais direta com o consumidor. Né?, que é você fala pra um, é tão convicto que o outro acredita, e vai falar pro outro e que o outro entra em contato... Assim, a conselheira ela vai ampliando essa rede de conhecimento em prol da Asta. Acho que esse é o maior papel: mais do que a venda, é essa divulgação convicta. Passa essa confiança do que é o projeto. Diferente do funcionário, que tá ali para operacionalizar. A conselheira tá com o peso de passar o conceito do que é a Asta. Muito mais, até, do que a mídia – porque a mídia vai sair uma nota – a conselheira, você vê, quando você tá vendendo, tá falando com a pessoa, a gente fala desde quando foi criada, porque essas comunidades são, porque que é importante, como é que é o ciclo de distribuição, quem... quanto ganha cada uma de nós, né? Aonde isso vai parar... Então acho que tem esse peso de transformação. Social, de conceito. De passar, de fato, a essência da Asta.

JEFERSON

Tá, perfeito. Regina, agora eu queria saber de você o seguinte: como eu te expliquei, eu conversei com a Miriam; a Miriam representou, pra mim, a gestora – vamos dizer assim, a organização –; ela me indicou você, por uma série de razões – uma das principais razões é: eu pedi pra ela uma indicação de uma pessoa que fosse... que ela considerasse uma pessoa de sucesso e de alto potencial dentro da institu... dentro da organização. O primeiro nome que ela pensou foi o seu. Eu gostaria que você me indicasse uma pessoa que compra de você e que você considera que é uma cliente muito entusiasta, que é uma cliente que... ou um cliente, enfim – muito envolvido, muito interessado no negócio. Eu gostaria de conversar com essa pessoa. [...] Como eu conversei com você, como eu conversei com a Miriam. Você não precisa me dizer esse nome agora, que a gente pode até trocar por e-mail, tá certo? Então são dois... duas solicitações que eu vou te fazer. Essa: você acha que você tem alguém que você possa me indicar?

REGINA

Eu acho que eu tenho uma pessoa, mas eu preciso consultá-la primeiro. Uma que fez várias compras e que é superentusiasmada.

JEFERSON

Tá. E a segunda solicitação – também, é assim: é solicitação; você vê a possibilidade disso. Eu queria saber se, em algum momento, eu posso te acompanhar numa dessas suas atividades de apresentar o catálogo pra pessoas que possam vir a comprar. A minha... a minha posição seria única e exclusivamente de seu acompanhante, ali do lado, entendeu? Ficar lá, e vendo. Se você acha que isso é possível.

REGINA

É, eu acho que não, porque eu... eu não faço momentos pra apresentar o catálogo; ele é muito... eu ando com ele na bolsa; então onde eu tô, eu mostro. Não tem uma coisa que eu marco um encontro ou vou lá “olha, hoje eu vou apresentar os produtos da Asta”... Não é essa lógica.

JEFERSON

Não, tá perfeito. Não tem... Eu achei – conforme você ia falando, eu achei que talvez não fosse muito fácil, isso, mesmo.

REGINA

É... Também não vou forjar, agora, um momento que...

JEFERSON

... que não é o que você faz. Porque o importante, pra mim, é entender como é que você trabalha, e realmente...

REGINA

Eu ando com ele na bolsa e, onde eu tô...

JEFERSON

Aparece uma oportunidade, você mostra.

REGINA

Exatamente.

JEFERSON

Tá ótimo. Então é isso. Então eu fico... Eu vou... Eu te agradeço muito, mais uma vez, pelo seu tempo. É... foi, realmente assim, foi muito interessante tudo que você me falou. E... eu vou...então a gente... Eu gostaria só de manter contato...

REGINA

Eu vou falar com essa pessoa hoje, ainda. Se ela autorizar, eu passo o *e-mail* dela.

JEFERSON

Maravilha. Eu entro em contato e aí eu converso com essa pessoa. Eu devo... eu tô trabalhando pra esse projeto pra entregá-lo até o final de junho e apresentá-lo em agosto.

REGINA

Ah, legal, gostaria de ir na defesa.

JEFERSON

E assim, eu vou... eu vou avisar todo mundo, se você tiver oportunidade e quiser ir...

REGINA

Ah, eu adoro ir em defesa de mestrado.

JEFERSON

E, com certeza, também pelo que eu conversei com a Miriam, é: o resultado disso, um dos originais, com certeza, vai ficar pra Asta.

REGINA

Ah, legal! Ótimo. Acho que vai ser o primeiro pra... da Asta.

JEFERSON

É, eu acho que... eu acho que sim. Nesse sentido, sim. Tá bom?

REGINA

Ah, que legal. Ótimo! Fico feliz de poder contribuir.

JEFERSON

E eu fico muito feliz com a sua contribuição. Foi – realmente – muito boa.

REGINA

E é bom gente estudando sobre isso, porque vai... porque, às vezes, o medo que a gente tem é que isso vire um modismo de novo, né? Acho que a gente tem vários exemplos, nesse sentido, que...

JEFERSON

Você lembra o quê, de exemplos desses modismos da... ?

REGINA

Por exemplo, eu lembro que tinha uma Rede Solidária. Então um instituto organizou várias... vários artesãos do Brasil, inclusive alugou uma loja no Shopping JardimSul, que é um *shopping* de peso, e ficou uns sete meses com a loja, lá, vendendo os produtos. E era uma judiação, porque não saía nada. Quer dizer: ia quem tinha essa ligação mais social mesmo, né?, enquanto produto, mesmo... Mas era porque estava num auge, assim, vamos criar essa coisa de geração de renda, viva os artesãos, vamos ajudar, e tudo mais...

JEFERSON

Esperemos, né?que não seja só modismo, e continue...

REGINA

É, eu tô superconfiando nisso, na Asta.

JEFERSON

Tá bom, *ok*. Enfim, muito obrigado.[...]

C) Entrevista com Cristina Crozo, realizada em 10 de abril de 2013, das 15h00 às 16h00.

ENTREVISTADOR (JEFERSON MOLA)

Bom, estou aqui no Shopping Morumbi, dia 10 de abril, pra entrevistar a Cristina Corso, que é uma consumidora dos produtos da Rede Asta. É... Cristina, primeiro, obrigado por você ter aceitado o convite pra essa entrevista e, pra gente começar, eu gostaria que você se apresentasse pra gente: seu nome e um... um contato, que a gente pudesse... qualquer pessoa pudesse te encontrar, por favor.

ENTREVISTADA (CRISTINA CROSO)

Hã... um telefone?

JEFERSON

É, um telefone, um *e-mail*... e... o que você faz, enfim: se apresenta pra gente.

CRISTINA

Tá. Então, eu sou Cristina Croso, eu... sou formada em Administração de Empresas, mas hoje não tô trabalhando com administração, tô buscando uma nova área, tô fazendo Psicologia, pra conciliar aí melhor família e trabalho, e... contato mais fácil acho que é o celular: 98155-3435, ou *e-mail*, que é criscroso@gmail.com. É... eu conheci o grupo Asta através da Regina Wrasse, que é uma querida amiga, e também já fomos colegas de trabalho, e por isso tô aqui, hoje. [risos] Pelo carinho, também, por ela.

JEFERSON

Tá *ok*, muito obrigado. E aí, então, Regina... é... Regina! Desculpa: Cristina!

CRISTINA

Imagina...

JEFERSON

É... eu queria que você falasse um pouco como é que... há quanto tempo você compra os produtos da Reg... A Regina que te indicou, né?, você sabe... E há quanto tempo você compra os produtos que a Regina comercializa; você se considera uma compradora contumaz ou uma compradora esporádica? Como é que é essa... essa relação de compra, lá? Dos produtos da Asta?

CRISTINA

Então, não, eu sou uma compradora... esporádica, eu diria – até porque, como eu comentei antes, essa disciplina de compradora [risos], é... remota, que envolve a venda direta, eu não tenho muito. Mas eu gostei dos produtos, eu conheci os produtos da Asta através da Regina, por uma questão de amizade, mesmo, com ela; por uma questão de dar um apoio, uma força, porque ela tava comercializando os produtos, mas eu achei bem interessante. Eu tenho um vínculo com o terceiro setor... trabalhamos juntas, inclusive, em projetos sociais, entendeu?, então tem esse lado que eu, realmente, eu acredito, e... e... e acho importante, então, com essa forma, né?, todo o apelo da Asta... o... ah... me interessa e... e... me atrai, no sentido de apoiá-los. Mas eu comprei... fiz duas ou três compras da Asta. Na verdade, eu tô... acabei de receber o segundo catálogo, então isso faz, mais ou menos, uns oito meses, que eu comprei. Teve o catálogo de verão – porque eles mudam, né, conforme as estações. Esse catálogo de verão eu fiz duas compras... não vou dizer grandes, mas razoáveis; depois teve um bazar. Eu não tava em São Paulo nessa data; não pude ir, né? E, agora, acabei de receber o catálogo de inverno, vamos dizer assim, o novo, né, desse ano; não sei bem como... Mas ainda não... não abri. Recebi o e-mail [risos], mas ainda não falei “vou comprar”.

JEFERSON

Tá certo. Você recebe é... eletrônico, esse catálogo? É isso?

CRISTINA

Eu recebo... essa segunda vez foi eletrônico. A primeira, não. A primeira, a Regina me trouxe o... o catálogo em mãos, a gente se encontrou, pessoalmente... hã... Ela me contou o projeto. Eu também conheço – da Asta, né? – a Márcia, que é a... Acho que é a coordenadora da Asta, aqui em São Paulo; tudo também por a gente ter se encontrado, já, em ONGs, no FICAS, anteriormente... Então sei

que é uma pessoa séria, também, dedicada... Então, mas eu... eu não sou uma consumidora, assim, muito fiel, não. Mas gosto do projeto, acredito no projeto, gosto da qualidade dos produtos, entendeu?

JEFERSON

Tá. Pelo que eu tô entendendo, você compra realm... Você compra naquele sentido pra ajudar a Regina, pra ajudar a Asta, pra ajudar a comunidade, ou você compra porque você olha alguma coisa e fala assim: “ah, isso eu quero mesmo”? Como... como é que...

CRISTINA

Não, as duas coisas junto. O primeiro movimento, de olhar o catálogo, e tudo, é pra ajudar.

JEFERSON

Tá.

CRISTINA

Então foi pra ajudar, realmente, a Regina, né? É... e... e a comunidade, a Asta, em geral, mas mais as comunidades. A Asta, na verdade, em si, é um intermediário, né? Então tudo bem: o enfoque de ajudar ela, pelo fato de eu conhecer a Márcia, mas mais ou menos. Mais, realmente, o que eu acho que quem, ali, é... realmente ganha, né?, o fruto desse trabalho todo, é em cima das comunidades, que eu acho que é muito bacana, a Asta promover isso, e a consultora, em si, também tem, sem dúvida, um ponto e um vínculo importantes com a compra. Se não fosse a Regina, fosse uma pessoa qualquer, provavelmente eu não teria comprado, a primeira vez... Apesar de que, quando eu vi o catálogo, eu gostei; as coisas que eu comprei foram, olhando o catálogo – tanto que o catálogo tem vários itens, né? “Não, isso eu realmente gostei”... tinha coisas até que eu tava precisando: eu disse “não, isso eu tô precisando”... [risos] Apareceu, tô precisando! E repeti a compra. Inclusive, pra dar de presente; no caso específico da Asta, a minha mãe, também; eu até repassei o catálogo pra algumas outras amigas e pessoas conhecidas, entendeu? É... e que fizeram compras. Próximas. A minha mãe tava indo fazer uma viagem, então os produtos da Asta caíam superbem também, porque são produtos realmente brasileiros, né, que têm todo um apelo interessante, tava indo pro exterior... Mas eu acho que o ponto de quem vende – o vínculo comigo, assim, ele é um ponto importante.

JEFERSON

Tá certo.

CRISTINA

Tanto pra dar credibilidade ao produto, em si, quanto... Sei lá: é uma vontade a mais, é uma razão a mais pra você comprar, entendeu?

JEFERSON

Perfeito. Voc... você... Além de produtos da Asta, é... você costuma comprar outras coisas por venda direta, você... pelo menos de vez em quando? Ou não?

CRISTINA

Então, é... De vez em quando, eu compro... como eu comentei antes, né?, um pouco de Natura, mas pouco. Acabo comprando - comprei até mais Avon ou Tupperware, sei lá, umas revistinhas – porque elas chegam na minha mão, na minha casa. Então isso que eu falo que eu não sou uma consumidora fiel: porque eu não vou procurar o produto sabendo que ele tem venda direta. Por exemplo, mesmo a Natura. Eu sei pessoas que são consultoras, mas... dar o passo de ligar e falar “ah, eu vou comprar Natura”, então eu vou ligar pra tal consultora; então eu acabo não dando. Agora, se a revistinha chega na minha mão... [risos] Eu sempre acho alguma coisa que eu gosto! Então, muitas vezes, até as meninas que trabalham lá em casa, por exemplo, Avon: é... tava com a revista. Então, elas passam: “ah, não quer dar uma olhada?”. Daí você olha, e daí sempre acha alguma coisa que interessa. Entendeu?

JEFERSON

Acaba comprando... hã... Mas quando o negócio chega.

CRISTINA

Mas quando o negócio chega. Isso é uma característica bastante minha também, né? Venda direta. Eu também tenho... uma amiga, vai, que trabalha numa confecção. E ela... levava as coisas pra comprar em casa. Tipo sacola mesmo, entendeu? Não era uma venda direta estruturada, mas, no fundo, o mesmo efeito. Às vezes eu chegava a ligar: “ah, manda pra mim”. Tem outra, que agora lançou também, e eu tô louca pra ir e nunca consigo ir. Nos lançamentos. E ela comentou, outro dia: “Cris, a gente faz a malinha e manda”, entendeu? Então, é outra história: se você conseguir me mandar a malinha... [risos]

JEFERSON

É diferente, né?

CRISTINA

É diferente. Porque...

JEFERSON

Isso, por quê? Por causa do seu tempo... Como é... Assim: você opta por isso porque é mais confortável, porque...

CRISTINA

Ah, eu acho que, muito, por causa do tempo, sim. É... eu acho que otimiza, muito, realmente, o tempo... de você tomar a decisão de compra. Eu... eu... Tanto que eu falo: “eu vou às compras”, né?, por exemplo, no supermercado, no *shopping*? Sim. Mas quando eu estou lá é por algum motivo. Eu não sou uma pessoa de sair para fazer compras. Algumas coisas que eu preciso, sim. Entendeu? Mas então a venda direta acaba... realmente, assim, quando chega até você, na tua casa, você tá lá... naquele tempo, ajuda muito. Mas... eu acho que é bem uma questão de tempo, sim. É... porque a vida é atribulada: trabalho, criança, bababá... Compras... ficam pras compras necessárias, agora quando chega – de novo – uma coisa ali na tua mão e você vê uma coisa que você gosta, é bem cômodo, é bem confortável. Entendeu? Porque otimiza muito tempo; você não tem que...

JEFERSON

Perfeito.

CRISTINA

E é até uma tentação, né? Porque, aí, você vai até além, né, do... [risos] do que você precisa, do que você quer.

JEFERSON

Vai, né? Exagera, né? A gente é doido por comprar: não adianta.

CRISTINA

A gente é.

JEFERSON

Vou te pedir desculpa pelo papelzinho: era o que eu tinha naquele momento.

CRISTINA

Imagina.

JEFERSON

Isto aqui são algumas características que, durante as minhas entrevistas com o pessoal da Asta, com a Regina e tudo mais, a gente chegou sobre... o que representa, quais são as características que um revendedor tem que ter. Tá certo? Eu queria que você olhasse essas características, aí, e me dissesse o

seguinte: é... na sua opinião, a Regina, ela tem todas essas características, ela tem mais alguma do que outra, onde ela se destaca, é... ela tem menos uma do que outra, ela... hã.. .tem muitas outras que não estão aí... Que que você... que que você pode me dizer disso?

CRISTINA

Esse daqui, que que é?

JEFERSON

É “otimista”. É, minha letra... Então: peço desculpas mesmo, heim? [risos]

CRISTINA

Não, eu acho que ela teria... e eu acho que são... “Solícito”, sem dúvida. “Entusiasmada”, “confiável”... “Rede” no sentido dela ter vários contatos?

JEFERSON

Ela ter uma rede...

CRISTINA

Sim. “Otimista” é uma coisa que eu... Ela até é, otimista. Ou não, não sei... Eu conheço ela bem o suficiente pra... sei lá: tem vezes que é otimista, tem vezes que não. Mas eu acho que “ser otimista” não é, necessariamente, uma característica que... que eu agregaria à consultora. Eu acho que “entusiasmada”, sim. No sentido de... de... Mas, “otimista”? Não sei... Não vejo.

JEFERSON

Não. As demais, você acha que sim.

CRISTINA

As demais, sim.

JEFERSON

Você carac... “A Regina é”.

CRISTINA

“A Regina é”. É, e com certeza... algumas vezes, talvez, que eu não compreí, entendeu? E até algumas, por exemplo, que consultoras, vou ligar pra... não... talvez faltasse alguma dessas. Ou solícita, ou entusiasmada...

JEFERSON

Desculpa, eu não entendi. Você diz assim, em outras experiências?

CRISTINA

Em outras experiências. Em outras experiências... tô pensando, aqui... sei lá: uma pessoa que... que depende muito da sua ação pra chegar nela, entendeu?

JEFERSON

Sei.

CRISTINA

Você liga e pede uma informação. “Eu te mando”. Daí não vai atrás! Fica no fim da lista!

JEFERSON

Entendi.

CRISTINA

Então, nesse ponto, a Regininha, ela... apesar de que ela não é... invasiva, né? Mas eu acho que o “solícito”, “entusiasmado”, são as coisas que fazem a venda ir pra frente. E “confiável” e a “rede” são o que sustentam por trás, assim... Mas ela tem essas quatro com certeza!

JEFERSON

Tá. Você acha que essas são características... assim... de um revendedor, de modo geral? Você disse que, de vez em quando, você tem umas experiências com um ou outro catálogo...

CRISTINA

É.

JEFERSON

... que aparece na sua mão, e você já disse que, em outras situações, você não percebeu algumas dessas características em alguém, e também não fez muita questão de continuar

CRISTINA

Comprando.

JEFERSON

... comprando, né? Como é que... Fala um pouquinho disso pra gente, por favor.

CRISTINA

É, então... Eu acho que elas são realmente importantes. Eu já... “Confiável”, sem dúvida. Qualquer compra a distância, né?, e de um certa forma – apesar do catálogo, ter um revendedor, ter uma pessoa mais próxima do que, por exemplo, compra na Internet – mas, de alguma forma, tem uma relação. A Internet também, né, chega até você. Acho que o fato de ser confiável é fundamental. E... e o revendedor passa isso. Não sozinho, né? Esse “confiável” não é tanto a pessoa que tá representando que consegue te passar; às vezes, precisa, realmente, do... do que tá por trás: da marca, mesmo, né? Avon, Natura... se chega com uma revistinha de um lugar qualquer, é mais difícil pro representante te passar essa questão do confiável.

JEFERSON

Como você chegou... como você considera, hoje, a Asta “confiável”? Porque a Asta ainda não é um nome conhecido como Avon ou Natura, certo?

CRISTINA

Não, sem dúvida.

JEFERSON

E por que... por que... Que que contribui, com a confiabilidade do negócio, a Regina trabalhar com Asta?

CRISTINA

É, então... A Asta é um negócio que... realmente... a confiabilidade da Asta vem – eu conheço o funcionamento do terceiro setor; eu conheço comunidades, de fato, que trabalham com isso; conheço a Monte Azul... conheço produtos, entendeu? Então, na primeira vez, eu falei “ah, será que as fotos...?” O catálogo é bem feito. Isso dá uma cert... acho que isso dá credibilidade, entendeu? Mas a primeira compra, eu acho que ela foi mais movida pelo fato dela ser a Regina. Então aí tinha um consultor, eu não tinha muita certeza – teve um ou outro produto que eu comprei, até, “vamos comprar uma pra ver se é legal”. Daí repetimos a compra. Então aí os produtos realmente fizeram jus ao que a gente esperava.

JEFERSON

Tá.

CRISTINA

Então na segunda. Então, na primeira, o... o... a pessoa que tá apresentando segura essa onda do confiável. Depois, a partir daí, que eu acho que realmente a qualidade do produto em si, que...

JEFERSON

Da entrega...

CRISTINA

Não dá suspeita... Da entrega, exatamente. Agora: eu não fui muito... exigente porque – de novo – não eram coisas que você tava precisando muito. Com relação a entrega, o prazo... mas ele foi – não teve, ele foi coberto. Eu acho que talvez... algumas... às vezes, é... essas questões de prazo podem ser mais críticas, realmente, em produtos que você tá precisando.

JEFERSON

Você já teve alguma experiência assim, do gênero você precisar de alguma coisa, experimentar por venda direta... Ou, sei lá, alguma experiência que te mostrou que, na verdade, faltou alguma dessas características e você não gostaria de repetir?

CRISTINA

Olha, com venda direta eu diria que não. Agora, por exemplo, com venda pela Internet, sim. Não tem uma pessoa, né, na verdade; tá lá. Mas eu, por exemplo, sou azarada! [risos] Com a Internet eu tenho restrições. Eu comprei, por exemplo, um brinquedo – coisa que eu não costumo fazer nunca, mas é que não tinha nas lojas (eu gosto de ir na loja, escolher, né?) E me arrependi profundamente: não gostei do brinquedo; liguei até pra devolver, mas aí tinha um prazo pra devolver e – de novo – com a vida atribulada, esse negócio das regrinhas do contrato, já era!

JEFERSON

Hã-hã.

CRISTINA

Entendeu? Então... Agora, com venda direta, não. Acho que nunca teve... Sempre chegaram. Agora, de novo: como eu acabo comprando quando isso chega até mim, não sou eu muito que vou procurar, então eu não tenho, nas minhas comp... na maioria das minhas compras de venda direta, eu não tinha essa expectativa de “estou precisando disso, vou comprar através de venda direta”. Foi muito uma coisa de chegar até mim, falar “oba! Gostei, ah, legal”. Tô precisando, mas não era uma urgência, não era uma coisa que eu tinha prazo pra entrega... Os prazos tendem a ser um pouquinho longos.

JEFERSON

Em venda direta?

CRISTINA

Tendem. Em venda direta. Até porque tem um intermediário...

JEFERSON

Quanto tempo demora, mais ou menos?

CRISTINA

Mais de uma semana.

JEFERSON

Mais de uma semana?

CRISTINA

Sempre. A própria Asta demorou um pouquinho. Na Asta, a gente tinha aquela questão: a minha mãe ia viajar, então a gente falou pra Regina. Daí nesse ponto a confiabilidade do representante

é importante. Eu sabia que a Regina ia dar um jeito, entendeu?, de garantir que aquilo tivesse na nossa mão a tempo.

JEFERSON

Tá.

CRISTINA

É... Mas até, se não me engano, um das peças... minha mãe teve que ir buscar na casa dela. Pra chegar no dia. Mas tudo bem. Mas – de novo – porque a gente tem um vínculo emocional forte com quem tá vendendo. O vínculo emocional com quem tá vendendo faz diferença.

JEFERSON

Faz diferença?

CRISTINA

Faz.

JEFERSON

Você percebe isso?

CRISTINA

Sem dúvida.

JEFERSON

Quer dizer, quando uma das moças que trabalha lá na sua casa, de repente entrega, também tem a ver com...

CRISTINA

Também. Tem a ver. Quando demora, “ah, tudo bem”! Demorou... Você não faz muito... Porque tem o vínculo, tem a dificuldade... Você tá percebendo; você tá levando em consideração a... todo o... o... o *background*, né? Tipo a... as dificuldades o a questão das pessoas envolvidas, então... Tudo bem. Até... lá em casa, por exemplo, são duas etapas de... de intermediários, na verdade. Porque elas não são elas as representantes. Entendeu? Elas repassam de outra pessoa. Daí você pede pra ela, que pede pra outra... [risos]

JEFERSON

E a coisa vai...

CRISTINA

Aí vai! Que nem telefone novo sem fio...

JEFERSON

E... e...

CRISTINA

Mas...

JEFERSON

Mais uma coisa, Cristina: você poderia contar um pouco como é que é essa... Eu entendi o seguinte: a primeira vez que você comprou produtos da Asta, a Regina foi até você, te apresentou o que que é o projeto, te mostrou o catálogo, e aí você se interessou, passou a comprar. Nesse segundo momento, nesse segundo catálogo, é... ela já te mandou a coisa... um... um catálogo eletrônico.

CRISTINA

Eletrônico.

JEFERSON

Né? Me conta um pouco dessa relação. Como é que você se sente com o catálogo eletrônico: é melhor, é pior, é... você sente falta da Regina estar lá do teu lado te mostrando, você gost... Como é q... como é que vai ser isso?

CRISTINA

Eu acho que, por um lado é melhor, mas ela te gera menos compromisso. Por um lado, eu acho – até – melhor, porque dá mais liberdade. De fazer a decisão com calma, na hora que eu tiver tempo, parará. Agora, olhando do outro lado, eu, como administradora [risos], tenho esse vício: se ela tivesse ido até mim, talvez a compra já tivesse sido decidida. Entendeu? Enquanto que o eletrônico tá lá, e... ele vai ficar lá até eu colocar isso no começo da lista das prioridades! Lógico que, se ela der uma ligação, tipo “Cris, vai trocar o catálogo”, ou “vamos fazer um bazar”, ou “tá acabando isso”... Ou, até – na primeira vez, realmente, tinha, até, um... objetivo ainda maior na venda dela: na verdade, a v... a... a... O valor, né, que ela iria ganhar com as vendas – que era revertido pra ela com as vendas – tinha um objetivo bem focado, né, porque era pra fazer uma viagem... então tinha uma data, tinha um prazo. Então eu acho que, na questão de prazo, de tempo de decisão, é... a Internet – pra quem vende – é pior. Pra quem compra, é um pouco melhor, porque te dá liberdade... entendeu?

Hã-hã. Tá certo.

CRISTINA

Mas, pra quem vende, é pior.

JEFERSON

É, o seu lado administradora... o meu lado administrador pensa isso, também.

CRISTINA

Agora, por outro lado, ela te dá liberdade. Se você, também, se sente pressionado o tempo todo, você tende a sair fora. Isso já aconteceu, entendeu? Se a pessoa fica lá... Isso acontece não com venda direta, mas com... com.. o que que tem essa ligação com o terceiro setor, né? Questão de ligar pra doação. Eu já fiz até captação de recurso, entendeu? De doação pra entidade: que a pessoa fica te ligando, e te pedindo e ah, lá! Tem uma hora que você fala “não! Obrigada, tchau, um beijo” e... Não invada minha privacidade. Então, o vendedor... é uma situação em que ele realmente tem que ter muita sensibilidade – a pessoa de venda direta, entendeu? Porque ela tem que te apresentar, mas, se ela te pressiona demais, também, você compra por impulso uma ou duas vezes, sem pensar, e depois você pode pensar em parar de comprar, também, por causa da pressão...

JEFERSON

Tá certo. Nesses oito meses que você tá assim... que você consome os produtos de Asta – quando te interessa, sem dúvida – você não sentiu nada dessa pressão.

CRISTINA

Nada. Nem um pouco.

JEFERSON

Nem um pouco. E isso te deixa mais confortável.

CRISTINA

É tranquilo, é confortável.

JEFERSON

Você falou uma coisa, aí, que, na verdade, é um pouco do que eu ia perguntar mesmo, agora. Quer dizer, é... eu acho que a gente vai indo, vai indo e perde. Você viu essas características,

comentou sobre elas, muito... apropriadamente; foi... bem... Você foi bem direta, e respondeu o que se esperava. Mas, você acredita que... tá faltando alguma coisa, aí? Ou não?

(pausa)

Você comentou... você acabou de comentar uma coisa aí, que...

CRISTINA

Sensibilidade, né?

JEFERSON

Sensibilidade. Além disso, você vê alguma outra característica que, puxa, olha, De repente a Regina tem isso, nem ela percebe, mas você acha e isso faz com que você... hã... goste do trabalho. Ou: até uma experiência que você tenha tido com venda... nem direta, se for o caso: você foi numa loja e isso aconteceu e você achou que foi muito bom. Tem alguma coisa, aí?

CRISTINA

Eu acho que a sensibilidade ligada, até, um pouco, à criatividade. Eu já vi... por exemplo, uma das poucas vezes que eu comprei Natura – comprei bastante, inclusive – é... foi porque a pessoa montou um evento. Pra vender Natura. Ela montou um evento, levou lá maquiador... Ela é uma consultora, de fato. Não só... Mas, em vez de ela levar até você, ir de casa em casa, ela montou um eventozinho e trouxe um monte de consumidor. A compra foi uma compra de venda direta do mesmo jeito. A gente encomendou; tinha algumas amostras... Quer dizer, era perto de uma ocasião importante: Dia das Mães, sabe? Tinha um prazo, então foi uma coisa interessante. Então eu acho essa questão da criatividade, talvez. E... mas eu acho que a questão da sensibilidade, sem dúvida, devia estar aqui. Mesmo os que vendem em loja – até numa loja aqui pertinho – tem. Outro dia fui fazer uma compra, a vendedora não tinha sensibilidade alguma. Pra entender o que tava procurando e pra mostrar peças correlatas. Ela mostrava coisas completa... Tanto que a menina do caixa saiu de trás do caixa e começou a atender. Entendeu? Que a vendedora não... não se preocupou em entender; tava comprando... Entrei pra comprar um presente pra amiga da minha filha. Mais velha. Só que eu também comentei “ah, tenho uma de seis anos”. Tava em liquidação, entendeu? E ela não conseguia mostrar as coisas em liquidação pra minha filha de seis... Tudo bem, o presente era outra coisa: ela começou a mostrar a coleção nova, entendeu, e inverteu. Tudo! Pedia saia, ela mostrava calça... Surreal, de ruim, a vendedora! Surreal. Então, assim: não prestou atenção em nenhuma fala... é... minha, pra pode apresentar as alternativas. E, sem dúvida, tava sendo falado que – foi interessante – a menina do caixa saiu e atendeu muito melhor que ela.

JEFERSON

Tá, perfeito.

CRISTINA

Sensibilidade tem que estar aqui, ó.

JEFERSON

Tá ótimo. Não, mas você já deu duas dicas, aí, que, talvez, sejam bem interessantes: criatividade e sensibilidade.

CRISTINA

De novo: eu acho que o otimismo é superbem substituído pelo entusiasmo. O entusiasmo, ele é mais genuíno; o otimismo, ele dá uma certa impressão de... Não sei. Pode ser impressão minha, até. Eu, por exemplo, detesto “Poliana”, mas... [risos]

JEFERSON

Tá tudo bem! Sempre tem um lado bom...

CRISTINA

Sempre tem um lado bom! Eu acho que isso é um pouco...

JEFERSON

Então, legal. E... assim, pra continuar, é... cadê aqui meu... minha colinha? Deixa eu ver... Não: isso você já me falou. Ah! Você conhece outras pessoas que, como você, compram produtos da Asta, ou produtos de venda direta. Como é isso? O que você pode dizer dessas pessoas? Elas... é... Eu digo com quem você tem uma relação mais próxima...

CRISTINA

Eu conheço pouca gente que eu sei que compra de venda diret... Bom, tem uma grande amiga minha que compra muito. Tanto Internet quanto... E eu tenho certeza que ela faz isso por uma questão de tempo. Muito. Agora, ela... às vezes eu me pergunto: como ela consegue comprar tanto sem... Ela foi uma das primeiras a começar a comprar pela Internet, nem sabia... comprar tanto sem saber o que é o produto. Talvez por uma disponibilidade financeira... mais excessiva [risos]. Então ela não se preocupa tanto. Porque eu, assim... lógico: tenho disponibilidade financeira, mas as compras, elas são pensadas. Entendeu? Então não é... então eu acho que gosto de ver... Então não sei: eu acho que as pessoas que compram pela... são pessoas que... sem dúvida o tempo e . Isso ajuda aqui, também: eu acho que uma questão de agilidade, entendeu? De você ser solícito e ágil... Tanto na questão do orçamento, na questão da entrega... Eu posso te dar um outro exemplo... é... Faz muita diferença na venda direta. Ontem, por exemplo, uma venda que não tem nada a ver com venda direta, em princípio, mas... sei lá! Fazer o box do banheiro de casa. Pedi pro vendedor vir fazer uma medição, de uma loja aí que... E... Nada! Uma seman... dois dias, três dias, quatro dias... nada dele retornar, nada dele vir. Aí, até entrei na Internet, eu só... tinha lá reclamação, justamente dessa loja dizendo “comprei, demoraram séculos pra entregar”. Falei “pronto! O cara não vem nem fazer orçamento...”. Aí eu peguei outros dois telefones correlatos. De vidraçarias, nesse caso. E o primeiro que me atendeu foi perfeito! Ele falou: “Cristina, eu posso ir até você; porém, se você me der as medidas, eu te passo o orçamento agora, porque, na verdade, não tem ma... Aí, eu já vou sabendo um pouco mais, me passa, me passa um *e-mail*, me passa”, e eu falei “e o acabamento?” – eu queria que fosse parecido – Falei “então posso te passar uma foto...?”, deu um bate bola rápido, que economizou o maior tempo! Em meia hora eu tava com o orçamento em mãos, já tinha mandado a foto pra ele, do acabamento; ele já me retornou e, agora, basta uma segunda ligação pra fechar e – sem dúvida! – ele... de novo: eu nem conheci ele, de fato, então quase que foi uma [risos] venda direta. Não sei onde é a loja. Só que ele me... me... me... me deixou... satisfeita e confiável. Achei que tinha uma questão de confiabilidade por ele ter uma agilidade no atendimento e uma escuta sensível a... às necessidades, entendeu?

JEFERSON

Tá certo. Tá certo.

CRISTINA

Então eu achei interessante.

JEFERSON

Tá bom. E aí, finalmente, você é... você me falou de duas coisas, também: que você... Existe um bazar. Queria que você me falasse um pouquinho que que é esse bazar da... da... da Asta, e você disse que, no primeiro momento, você comprou – até você comprou alguma coisa pra sua mãe também, e tal. Eu queria saber como é que é, hoje. Quer dizer: você recebeu um novo catálogo; você tem, até, bastante tempo. Mas... como você pretende escolher alguma coisa? Pra você? Pra outras pessoas? Pra... indicando pra outras pessoas – quer dizer, falando “oi, mãe, vem aqui dar uma olhada”? É... você tem amigas, que você gostaria de apresentar a Asta? Como é que é?

CRISTINA

Então... é... Essa... essa iniciativa de apresentar pra outras pessoas foi... foi muito pautada pela... pela necessidade da Regina, da vendedora. Então a gente tinha uma meta, que ela tinha uma

meta de arrecadação e eu falei “então, Rê, além de eu comprar, eu te ajudo indicando pra outras pessoas”.

JEFERSON

Tá.

CRISTINA

Hã... isso agora não é tão premente. É sempre válido, não é só a Regina, mas são as organizações, papapá... mas... cabe menos... um pouquinho na questão, porque eu fico pensando: lógico, eu já faço bastante coisa; é uma a mais pra fazer... Depende um pouquinho do nível de [risos]... Agora, com certeza pra mim e pra dar de presente. Eu achei a Asta, especificamente, tem produtos muitos interessantes pra você dar de presente.

JEFERSON

Tá.

CRISTINA

Porque ela tem um conceito, né? Inclusive eu comprei, da primeira vez, já, algumas coisas, que eu gostei, mas eu sabia que era pra dar de presente, e não sabia pra quem. E tive uma experiência até bem interessante, que depois acabei dando, o presente se encaixou perfeitamente, pra uma amiga de muito tempo, entendeu? Deixei lá. Guardadinho, entendeu? Ah... falei “ainda não sei pra quem vai ser”, gostei... mas pra dar de presente. Então eu acho que o intuito, agora, dessa compra, um pouco, vai ser um pouco esse. Tem coisas diferentes e, conceitualmente... Sei lá, profundas... mas não necessariamente prof... mas com algo mais, né? Não é um presente qualquer: é um presente que tem uma história, que tem um conceito...

JEFERSON

Tá. A compra é por aí, né?

CRISTINA

A compra é muito por aí. Com relação à Asta, entendeu? Que é diferente de uma Avon, de uma Natura. A Asta, em si, é... então isso é legal. Então seria pra dar... acho que mais pra isso, mesmo. Mas a primeira vez teve muito coisa que era pra mim, mesmo. Achei, lá...

JEFERSON

Mas agora, assim, você vê que existe, lá, esse conceito presenteável, que é bem legal. E os bazares, como é que funcionam?

CRISTINA

Então, e o bazar eu não sei como é que eles são, sempre ou não. Eu acho que meio de oportunidade. É... de novo, esse bazar tava relacionado a essa meta, então eram pessoas... O grupo vai crescendo, né? Essa questão da rede: ela vai se ajudando. Então tinha essa meta, lá... então uma pessoa abria um espaço pra vender os produtos da Asta. Eu acho que eram uns que já tinham em estoque, não sei. Não sei dizer como funcionou, que eu acabei não indo, entendeu? Agora, esses convites pro bazar, eu – hoje em dia – até tenho vontade, mas não tô conseguindo ir nos bazares. Porque o bazar tem uma inconveniência: ele tem uma data pra começar e pra terminar. Então... é difícil. Entendeu? Agora, se você consegue se organizar, muito bom. É bom saber: eu gosto de receber informação, de quando vai ser, acho ótimo; tento me programar para ir; quando vai, você resolve bastante coisa, entendeu? Gosto de comprar em bazar, eu acho que são produtos – de novo – diferentes, criativos, coisas que você não encontra juntas, né? A Asta, por si só, ela já junta diversas comunidades; então já tem uma diversidade de produtos. Então outra coisa que eu acho que o catálogo da Asta é legal, interessante: ela tem diversidade dentro, entendeu? Apesar de ter uma linha que une, né? – que são produtos de comunidade – tem uma diversidade. Tem presente... pra casa; tem presente... sei lá... pra você mesma, né? Mas eu acho interessante. Então tem. Tem uns bazares aí, que eu gosto muito de um bazar – que já faz um ano e meio... os últimos dois anos não consegui ir – mas aí eu fico esperando ele... Não é da Asta!

JEFERSON

[risos] Uma hora vai dar certo.

CRISTINA

Uma hora vai dar certo! Uma hora vai dar certo. É só isso.

JEFERSON

Olha, Cristina. Quanto tempo você acha que a gente passou aqui?

CRISTINA

Nem sei.

JEFERSON

Foi rápido? Pra mim, foi ultrarrápido, mas a gente tá aqui há uns 40 minutos.

CRISTINA

Nossa! É?

JEFERSON

É.

CRISTINA

Incrível, né, como passa...

JEFERSON

Foi ótimo. E...

CRISTINA

Você acha que cobriu, aí, o que...

JEFERSON

Acho que cobriu. Na verdade, assim, eu até perguntei umas coisas além do que estava previsto, mesmo, porque você foi falando coisas muito interessantes e... e... eu fui puxando o assunto, mesmo – até pra entender. Te agradeço mais uma vez. Tá? Muito obrigado. Esse trabalho, enfim, eu devo terminá-lo em... Até agosto ele tá finalizado. Né? Eu... eu... Faço até questão: vou mandar um *e-mail*, pra você saber que a coisa terminou, e tudo mais, e depois eu vou mandar um material pro pessoal da Asta. Então, se você tiver interesse, quiser, também posso passar tudo pra você. Não tenho problema nenhum em relação a isso.

CRISTINA

Eu acho até interessante, receber. Pra gente saber o que foi dito, né? Porque você autoriza a divulgação, depois alguém chega e... “você disse isso?”

JEFERSON

É, como assim, né? Cristina, quer dizer que você disse tal coisa? [risos] É, então, mais uma vez, muito obrigado.

APÊNDICE 4 – ENTREVISTAS: HERMES

A) Entrevista com Silvio Zveibil, realizada em 6 de abril de 2013, das 9h30 às 10h30.

ENTREVISTADOR (JEFERSON MOLA)

Então, eu tô aqui na casa do Silvio Zveibil [Rua Professor Alexandre Correia, 371, ap. 61] pra fazer... pra conversar com ele sobre a venda direta. Então Sílvio, pra gente começar, por favor, é... se apresenta pra gente... é... conta um pouco da sua experiência profissional, em que empresa você atua, quanto tempo você tá lá... e quais são as suas responsabilidades lá, por favor.

ENTREVISTADO (SILVIO ZVEIBIL)

Silvio Zveibil, engenheiro, trabalho com venda direta desde 1979. Trabalhei 23 anos na Avon; foi onde eu fiz ah... boa parte da minha carreira, começando em área operacional, depois fazendo todas as fases da área comercial, iniciando como Gerente de Vendas, fazendo as regiões do Brasil e depois como Diretor de Vendas. Deixei a empresa em 2005 e... fui contratado pela Hermes, no Rio de Janeiro, uma empresa de venda direta que não apenas foca em cosméticos, como a Avon, mas um foco mais focado em produtos variados e...estou há oito anos na Hermes como Diretor de Vendas e Marketing.

JEFERSON

Muito bem. Muito obrigado. É... você pode então falar com pouquinho pra gente dessa empresa, quer dizer... é, os dados que forem possíveis, tá? Não se preocupa não, mas assim: quantos funcionários tem, como é que é a Hermes, como a Hermes funciona, quanto... é... enfim, se é possível, né? Uma... uma ideia de faturamento da Hermes, como funcionam os processos, vamos lá.

SILVIO

É... A Hermes é a terceira maior empresa de venda direta do Brasil. Hoje ela tem dois grandes negócios, um foi uma modernização, que foi o... é Compra Fácil, que é a venda através de catálogo mas principalmente através da Internet e... a venda direta, que é o negócio que eu sou responsável ela começou... em 1942 e... são mais de 70 anos, e... essa empresa, ela foi precursora através do reembolso postal da venda por catálogos no Brasil e hoje ela tem ... um grande grupo de consultoras, clientes fiéis com 600 mil consultoras atuando no Brasil inteiro e em faturamento do negócio Hermes próximo de 1 bilhão e do grupo Hermes, considerando o Compra Fácil, na faixa de 2,5 bilhões de reais no fechamento do ano de 2012. A empresa possui por volta de 3.500 funcionários hoje e acaba de inaugurar o seu... o novo centro de distribuição no Rio de Janeiro, com 100 mil metros quadrados e com uma capacidade bastante grande para o crescimento do negócio, cujo objetivo estratégico é superar 1 milhão de consultoras.

JEFERSON

Puxa, quer dizer que abriu um centro novo? Tinha aquele lá de Campo Grande, é isso?

SILVIO

Campo Grande foi descontinuado. Tinha 35 mil metros quadrados e agora estamos indo para um de 100 mil metros quadrados com os equipamentos mais modernos do Brasil...

JEFERSON

Gente, que legal!

SILVIO

Mais modernos, inclusive, que os da Natura, que tá fazendo um novo CD agora, mas é... megamoderno, um espetáculo...

JEFERSON

Nossa, que legal... E onde fica, lá?

SILVIO

Vale uma visita.

JEFERSON

É, vale uma visita, mesmo...

SILVIO

É... é sete quilômetros mais para frente [de Campo Grande]...

JEFERSON

Mais pra frente, ainda?

SILVIO

É sete quilômetros mais pra frente. Onde tem lugar no Rio, hoje, para crescer.

JEFERSON

Pois é, né... lá... É uma complicação... Você já falava, né, naquela época, de Campo Grande, que já era...

SILVIO

Já era longe.

JEFERSON

Já era longe... e já era um aperto! Agora... ficou com 100? Que legal! Bacana, heim?

SILVIO

E ali tem 1.500 funcionários trabalhando, depois no Compra Fácil tem mais 1.500 e... e... a parte do escritório tem uns 500 funcionários.

JEFERSON

Fantástico. Tá bom, Sílvio. E... agora me fala um pouco... Quer dizer, nessa sua atividade como o... o Diretor responsável lá pela parte de vendas e tal, como é que é a relação, como são as comunicações, qual o papel do *Marketing* lá com o pessoal de vendas. Como é que vocês trabalham os contatos com a equipe de revendedores, ou distribuidores, como é que vocês trabalham, lá?

SILVIO

É, basicamente, a gente tem hoje uma quantidade de catálogos que circula pelo país inteiro. Esses catálogos são distribuídos mensalmente, uma parte através de caixas, que vão dentro das caixas das nossas consultoras, e uma boa parte é distribuída através de...de... dos nossos franqueados ou distribuidores, que são por volta de 6.000 espalhados pelo Brasil inteiro. É... nós trabalhamos com esses catálogos, com aproximadamente 15 mil produtos, entre moda, coisas pra casa, cama mesa banho, e uma parte bem forte de cosméticos e bijuterias, que são dois grandes catálogos com uma tiragem de 4 a 5 milhões mensalmente. Esses catálogos, eles têm toda uma técnica de... de vendas. Tem alguns produtos que se repetem, outros que nós buscamos maiores ofertas e... e... melhores vendas com ajustes de preço conforme ... conforme o momento. Nós temos uma equipe de campo com 85 gerentes, é... Sete regionais, que fazem o processo de comunicação e apresentação desses catálogos a cada dois meses para nossa equipe de campo. *Ok?* Atendeu?

JEFERSON

Atendeu, atendeu. E assim, então, tem todos esses catálogos... Fora isso, existe algum outro material que seja exclusivo só pra... ah, ah... como é que vocês fazem as comunicações? É só via catálogo ou tem, por exemplo, vocês mandam também SMS, vocês mandam... é... vocês têm alguma

coisa pela... o revendedor... ou consultor, no caso... ele tem algum acesso a *site*, é... tem alg... o que que acontece lá, além dos catálogos?

SILVIO

Nós temos dois *sites*, um... público alvo franqueados e distribuidores, a gente tem as principais informações, as comunicações, os filmes de cada catálogo e, inclusive, esse *site* tem a possibilidade de envio dos produtos das consultoras. Então esse é um *site* que a gente chama de Hermes Vendas. Existe um *site* com foco na consultora, que chama consultorahermes.com.br, onde elas têm os catálogos virtuais, e também podem conhecer os incentivos, os principais produtos e tudo que tem um enfoque específico pra ela, e esses *sites* são renovados com muita frequência, as informações fluem com rapidez. A gente não utiliza SMS. Ainda não consideramos uma ferramenta muito válida, por enquanto. A gente faz reuniões bimestralmente com nosso público alvo; são por volta de 70 a 80 reuniões, depende da época do ano, no Brasil. E no próximo mês nós vamos fazer, pela primeira vez, um *webinar*, que é uma apresentação de um catálogo através de... da Internet. Nós vamos marcar com nosso público uma... um horário, e nós vamos fazer o lançamento de um catálogo pela web e vamos ver se funciona.

JEFERSON

Legal. Bacana. Muito bom, obrigado. E agora eu queria... Então: agora chegamos naquele momento que eu comentei com você que eu vou ter que te mostrar um negócio. É o seguinte: eu vou te mostrar uma folha, aqui, é... que diz o seguinte: "pra você um bom revendedor é". Existe uma série de características nela. Você veja com calma... marque aqueles que voc... quantos você quiser, que você achar que são características de um bom revendedor, e tem umas linhazinhas abaixo, aqui: se você quiser colocar alguma coisa que você acha que não tá nessa lista, também fique à vontade. Tá aqui a sua lista, por favor.

[...]

SILVIO

A maioria, tem que ter. Tem um ou outro que não acho que é fundamental, mas a maioria tem que ter. Praticamente todos.

JEFERSON

Praticamente tudo aí?

SILVIO

Praticamente. Quer que eu te... reforço? Quer que eu fale sobre cada um dos termos, escolhidos ou não?

JEFERSON

Por favor.

SILVIO

Então vamos lá: "divertido". Não obrigatoriamente. Então eu não... eu não gravei. "Companheiro". Não obrigatoriamente: ele pode ser apenas profissional. "Solícito". Sim. Pra você realizar a venda; o vendedor, se ele receber um pedido à meia-noite, ele tem que atender o cliente, que tá fazendo venda e até significa o ganho dele. "Persuasivo". Sem dúvida, quase obrigatório. Forçar a venda. "Sério". Pra ter credibilidade. "Exigente". Sim. Porque sempre ela vai forçar com que a empresa que ele trabalha apresente produtos melhores. "Falante". Claro: já viu algum vendedor mudo? "Direto"? Não obrigatoriamente. É um dos que eu não grifei; pode conversar sobre outros assuntos e depois oferecer o produto que ele tá comercializando. "Organizado". Sim. quando a gente fala em venda direta, se minimamente ele não souber a data de um envio, a data da entrega do catálogo, digitar o pedido ou entregar pro seu distribuidor, ele perde a campanha; então, minimamente organizado ele tem que ser. "Preocupado"? Não obrigatoriamente. Eu acho que outros fatores, aí, superam isso. "Entusiasmado". Sim. O vendedor tem uma frase que diz: "eu acredito na força do

entusiasmo". Então, se ele for um cara triste, apagado, como é que ele vai vender? Você recebe uma pessoa triste pra vender alguma coisa? Não. "Perspicaz". Não obrigatoriamente. Não precisa ser... perspicaz, pra realizar uma venda. "Empreendedor". Sim. Tem que ser eternamente insatisfeito, tem que buscar evoluir com o seu negócio, então ser empreendedor é importante. "Autoconfiante". Também é importante, porque a pessoa fica mais positiva, ela acredita no que ela tá vendendo, então isso também é importante. "Interessado em aprender". A venda direta, ela vive de ciclos, tem períodos que têm lançamentos de produtos, tem incentivos que, às vezes, são complexos... se minimamente um revendedor de venda direta não... não... não aprender, não entender, vai ser muito difícil ele evoluir. "Apaixonado pelos produtos que comercializa". Sim. Porque, se ele não gostar do que ele faz ou dos produtos que ele revende, vai ser difícil ele convencer alguém a comprar. "Persistente"? Sim, também, porque quem trabalha com vendas tem que entender que o "não" faz parte do negócio. Então, ele vai receber, às vezes, meia dúzia de não: "não quero ver o catálogo", "não quero ver seu produto", e... e uma hora ele vai receber um "sim", porque naquele dia a pessoa precisa de um produto que ele comercializa. "Otimista"? Em tudo na vida a gente tem que ser otimista. "Bom ouvinte", porque a gente aprende ouvindo. E "confiável", que quando você tem clientes, as pessoas têm que entender que tá te entregando dinheiro na mão, tá aguardando um produto, existe um prazo, então as pessoas têm que confiar no interlocutor ou na interlocutora. Então, a maioria dos itens eu diria que fazem parte de um... de um bom trabalho de um revendedor com perspectiva de crescimento ou que seja constante no negócio.

JEFERSON

Perfeito, e você acha que ainda... Alguma coisa ainda vale a pena colocar aí, como uma característica desse... desse revendedor?

SILVIO

Olha, é... é... Tem tantas boas opções aqui... eu... hoje em dia eu coloco mais uma, que tá muito, muito normal nas grandes empresas de venda direta, hoje, que tá ligado à liderança. Que os vendedores, hoje, trabalham, muitas vezes, com equipes. Então... é claro que aqui aparece como comunicad... Tem a parte como comunicador, falante, mas muitos – muitas revendedoras, hoje, trabalham com cinco, seis, dez... às vezes cinquenta auxiliares embaixo; então tem que ser líder, aí o negócio pode evoluir. Cada empresa tem segmentos de liderança, qu... você pode ter o distribuidor, ter uma equipe de revendedoras, ou um franqueado que tem uma equipe, ou algumas empresas trabalham com executivas e suas equipes... outras com CNO, que é o caso da Natura; Avon com Executivas. Que também tem suas equipes embaixo, então eu diria que liderança é um aspecto que...

JEFERSON

É pra gente acrescentar aí, né? Tá. Tá ótimo. Perfeito. E... aí, pensando nisso, quer dizer: uma pessoa que teria essas características, provavelmente – na sua opinião – ela seria uma boa revendedora.

SILVIO

Sem dúvida.

JEFERSON

E isso, é... ser uma boa revendedora ou ter isso e ser uma boa revendedora é natural, isso levaria pra estabilidade financeira dessa pessoa, ou não?

SILVIO

A estabilidade financeira está diretamente ligada ao tempo de dedicação ao negócio. Então, hoje em dia, esse mercado... a grande maioria das revendedoras, ela não tem como atividade principal, e sim como complemento de renda. Ou pessoal ou familiar. As pessoas que efetivamente vendem de venda direta, vivem de venda direta, que trabalham com muitas empresas, que são profissionais, são aquelas que se dedicam efetivamente ao negócio, que fazem quase que um trabalho de funcionário de carteira assinada. Começa cedo, faz as visitas, participa das reuniões, organiza as entregas, então são profissionais. É dedicação.

JEFERSON

Quer dizer, uma pessoa, que você diz, ela tá dedicada é... *full time* – é o tempo todo nessa atividade.

SILVIO

Full time. É um negócio que, às vezes, é até mais trabalhoso do que o negócio de um funcionário com carteira assinada com horário rígido. Ela tem muitas empresas, ela tem muitas reuniões, ela tem diversos *sites* pra mandar pedidos, então ela é a profissional.

JEFERSON

Perfeito. E como que a Hermes trabalha o processo de recrutamento de revendedores?

SILVIO

A gente tem um agressivo programa de indicações, onde as revendedoras que já trabalham conosco podem indicar novas revendedoras e ganham prêmios de valor, caso essa revendedora envie três pedidos consecutivos. Ou seja, a gente não quer apenas que ela comece; a gente quer que ela comece e durante três meses envie pedidos, ou seja: ela vai criar relacionamento com a gente. É... a gente tem, a gente chama de Super Indique e Ganhe, que é um programa onde essa nova revendedora, ela evolui, começa a ter o seu lucro e a indicante, ela pode ganhar um liquidificador, uma bateadeira, um *grill*, que são coisas que têm um valor percebido elevado e acabam forçando ou induzindo a novas indicações.

JEFERSON

Entendi. Então é mais pela indicação... Porque, hoje você fala, vocês têm um grupo grande, né? São quantas pessoas que você disse, que vendem?

SILVIO

Por volta de 600 mil.

JEFERSON

Seiscentas mil pessoas. Quer dizer: cada uma dessas pode indicar uma pessoa, então vocês tão trabalhando mais por aí. Não existe mais aquele trabalho de... há... do passado.. .assim, que eu conhecia de venda direta, aquela história de encontrar as pessoas, e... o próprio Gerente de Setor – qual é nomenclatura que vocês usam lá?

SILVIO

Na Hermes a gente tem Gerente de Vendas.

JEFERSON

Gerente de Vendas! Então, de o Gerente de Vendas de captar gente nova ou não, ou ele tá trabalhando realmente com essas indicações?

SILVIO

Hoje as Gerentes de Vendas, as Gerentes de Setor, elas são muito mais executivas do que as captadoras puras como era no passado, quando a gente trabalhava [junto]. Hoje em dia elas têm equipes de apoio. No caso da Hermes, são franqueados; no caso da Avon, executivas; no caso da Natura, as CNOs. Então são pessoas que fazem o trabalho da busca de novas consultoras. Existe muito – aí é o grande segredo da venda direta, né? – existe muito o... indicação: tenho uma amiga que gosta do que eu faço e eu entrego pra ela um catálogo pra ela tentar vender. Você faz isso porque você gosta da pessoa, você faz isso porque você quer ganhar o prêmio... e você faz isso porque você, inclusive, quer ajudar a tua executiva, a tua master, a tua gerente, a aumentar sua área de atuação. E isso é que acaba tornando o mercado cada dia mais crescente e abrangente. Cada dia a gente tem melhor cobertura de mercado por isso.

JEFERSON

Perfeito, tá bom. Na verdade, vou só te perguntar uma coisa: você acredita que depois, né... depois dessa entrevista, mais futuramente, eu consigo algum material desses materiais de indicação que você tem lá?

SILVIO

Sem dúvida. Eu te mando.

JEFERSON

Eu passo pra você um *e-mail*, tá?

SILVIO

Ou então eu até te indico uma gerente em São Paulo, que ela te passa isso daqui, ou vocês marcam um ponto de encontro. Algumas, até, talvez você conheça.

JEFERSON

Então tá perfeito. Vamos fazer isso, ver como fica mais fácil. E... como funciona... essa... Você diz que é o seguinte: a maior parte das indicações, né, quer dizer, a maior parte da captação vem a partir de indicações.

SILVIO

Sim.

JEFERSON

Aí, eu entendi assim: uma pessoa vai... vocês querem construir um relacionamento, então se ela mandar três pedidos, ou enviar... a indicante pode ganhar um prêmio e ela vai ter sentido como é que é esse negócio.

SILVIO

Ela vai ter sentido, ela vai ter já conquistado seus primeiros lucros, vai ter o dinheiro na mão, e se ela enviar esses três pedidos ela também é recompensada com uma premiação, desde que esses pedidos tenham um determinado valor.

JEFERSON

Então, era isso que eu queria saber. Quer dizer: isso, você chama isso de um programa de quê? Um programa de incentivo, um programa de retenção, tem... é algum programa, como é que vocês trabalham isso? Quer dizer, ela tem que ficar, ela tem que gostar, nesses três pedidos, né?

SILVIO

Isso aqui faz parte de um grande guarda-chuva de incentivos. A palavra incentivo, ela é muito forte na venda direta. O *marketing*, ele tá dividido entre o *marketing* de catálogo e o *marketing* de motivação. Dentro do *marketing* de motivação a gente tem programa de indicação, ou seja, uma revendedora indica uma revendedora; e existe um programa de fi... os programas de fidelização. Então a gente tem... Dentro da Hermes a gente tem o Prêmio Fantástico, o Voltou Ganhou, que são pra consultoras que estão iniciando depois de três pedidos se conquistam alguma coisa, caso ela se mantenha. E a gente tem um programa de pontuação muito parecido com os programas de fidelidade do mercado, como o Multiplus, como o Smiles, como tantos outros que têm por aí de diversas empresas, que elas vendendo, cada real vale um ponto e a partir de uma determinada pontuação ela já pode buscar determinados produtos, nos nossos programas de fidelidade chamado Ponto Vai Ponto Vem, onde ela escolhe produtos conforme ela vai... ela vai realizando vendas e... esses prêmios chegam a ser de altíssimo valor: televisores grandes, motos, coisas de alto valor fazem parte desse programa de fidelização.

JEFERSON

Perfeito. E ainda falando desse assunto: existe, vocês percebem, ou você especificamente percebe, uma rotatividade muito grande de revended... de consultores, revendedoras, dentro da Hermes? Não? Entra muita gente, sai muita gente, quem entra fica, como é que funciona?

SILVIO

Isso aqui é o grande desafio da venda direta como um todo. Não é só da Hermes; a Avon também é assim, a Natura também é assim. A consultora nunca é 100% fiel. Tirando as profissionais, que a gente já falou, que vivem disso, que têm que realizar a venda, muitas outras, elas começam... param. Recomeçam, ou se não mandam dois, três catálogos, depois descansam dois catálogos, depois retomam... Então, por não ser um trabalho formal; é um trabalho que ela faz quando ela bem deseja, ela muitas vezes para. Por isso que a gente tem muitos programas de retorno de consultoras. Então, a gente faz isso, as outras empresas também fazem, porque muitas vezes essa revendedora fica inadimplente, que é algo que a gente convive, dentro dos padrões do mercado, mas a inadimplência existe, muitas vezes ela fica grávida, ou ela tem um filho e não pode continuar, muitas vezes ela arruma um trabalho no mercado e ela não consegue conciliar as duas coisas, e aí, com o tempo, ela fica mais especializada, ela consegue fazer umas horas extras, então ela... ela retorna. Mas existe uma rotatividade, essa rotatividade, ela é grande em todas as empresas.

JEFERSON

Tá certo. E... Maravilha, então... Puxa, a pergunta! Tô olhando aqui a minha... minha listinha – você já me respondeu isso, tá tudo certo... Me diz uma coisa: pra você, hoje, ou pra Hermes, vamos lá: o que significa ser uma... um revendedor de sucesso?

SILVIO

Olha, tem uma série de fatores que estão muito ligados àqueles diversos adjetivos que a gente preencheu na lista que tá ali, tá? O revendedor de sucesso Hermes é, acima de tudo, ele faz parte de um clube de elite que a gente tem, né? A gente tem o chamado Clube das Campeãs. Que são revendedoras que vendem, no mínimo, 500 reais por mês e... a partir daí elas são graduadas em uma segmentação. A gente tem as nossas revendedoras prata, ouro, esmeralda e diamante. Conforme a graduação elas fazem parte de uma elite e passam a ter benefícios, como participação de eventos, pontos em dobro, premiações específicas... Inclusive, uma vez por ano nós fazemos um... um grande sorteio onde até dois carros são sorteados entre as nossas consultoras... de maior valor agregado, que realizam as maiores vendas.

JEFERSON

Tá certo. Então essa pessoa de sucesso ela... pelo menos ela faz pedidos mensais de R\$ 500,00, é isso.

SILVIO

Pelo menos ela faz pedidos de R\$ 500,00. E elas fazem parte de uma elite.

JEFERSON

Entendi.

SILVIO

Chamado Clube das Campeãs.

JEFERSON

Entendi. E ela... mas uma pessoa que faça... é... Pra ela acon... isso acontecer, ela deve ter um tempo de... de... de... atividade também, né? Ou não?

SILVIO

Olha... isso é muito variado. Não obrigatoriamente ela vende R\$ 500,00 por mês. De repente ela é uma revendedora que tem uma média de R\$ 500,00.

JEFERSON

Hum... tá certo.

SILVIO

Ela pode ter, em alguns momentos, uma grande oferta nossa... Ela é uma especializada em moda. E pega um catálogo que ela vende R\$ 2.000,00...

JEFERSON

Só disso...

SILVIO

Aquela história de vender... Um período é mais focado em um determinado produto, que não é especialidade dela, ela vende menos, então... Tem algumas que vendem, no mínimo, seis mil reais por ano.

JEFERSON

Perfeito... E ela, assim... mas uma pessoa que... uma pessoa nova que chegue e venda 500, 500, 500, ela já faz parte desse clube, não?

SILVIO

Difícilmente uma revendedora nova entra no Clube das Campeãs por uma razão muito simples: a gente trabalha com crédito...

JEFERSON

Hum...

SILVIO

E crédito se conquista. Não é uma coisa você dá de cara 500 reais de crédito. Em geral uma consultora começa com 200 reais de crédito. Se ela vender esses 200 reais, pagar em dia, três meses seguidos eu dobro o crédito dela para 400.

JEFERSON

Ah, tá certo.

SILVIO

Aí, se ela continuar, eu a cada três meses eu analiso a venda dela e dobro novamente o crédito. A partir daí ela passa a... a partir da segunda fase ela já... já começa a brigar pra ser Clube das Campeãs.

JEFERSON

Tá isso significa aí uma coisa mais ou menos uns seis... ela... uns seis meses, né?

SILVIO

Depois de um determinado tempo ela começa a... a... a... a ter... a ter uma capacidade de participar do Clube.

JEFERSON

Perfeito, tá ótimo. E aí, então, agora eu tenho mais uma é... página aqui pra eu te mostrar... É o seguinte: pensando na Hermes, colocando a Hermes nesse...

SILVIO

Nesse círculo...

JEFERSON

Neste círculo aqui, existem todos esses públicos, né? Alguns mais próximos, outros não tão próximos da Hermes. Queria que você preenchesse esse quadro aí, colocando aqui em volta quem você acha que... Quem são os públicos bem próximos da Hermes, os que estão mais distantes, e se houver algum que você acha que não faz parte de nada aí, também... pode tirar... E se houver algum que não está aí e você quiser colocar também fique à vontade.

SILVIO

Posso numerar aqui?

JEFERSON

Pode...

SILVIO

Vou numerar. Aí eu coloco números, acho que fica mais fácil do que ficar escrevendo pequenininho aqui.

JEFERSON

Não, perfeito.

SILVIO

Então... 1... 2... 3... 4... 5... 6... 7... 8... 9...10... 11... 12... 13... 14, que é o... que é o... “outros”. Sei.

JEFERSON

Tá.

SILVIO

Vamos lá... Públicos que, de alguma forma, se relacionam com a empresa. Então vamos lá. Aqui seria mais próximo...

JEFERSON

É o mais... é o mais... é o mais próximo, mais distante e se... não fizer parte... se você achar que é mais distante ainda, se existe uma outra, um outro nível também, pode colocar, se você achar que nem faz parte nem coloca não...

SILVIO

Então, na verdade, eu me relaciono com... os distribuidores...

JEFERSON

Tá...

SILVIO

Funcionários... Clientes, eu não tô tão próximo...

JEFERSON

Perfeito... eles tão em outro...

SILVIO

Eles tão... é direto... direto lá fora.

JEFERSON

Certo. O seu contato é com o distribuidor e o cliente vem...

SILVIO

Distribuidor, exatamente...

JEFERSON

É... é o contato do seu distribuidor. no caso, né?

SILVIO

É...na verdade, é... o próprio revendedor eu não tenho contato direto. Mas ele, mas ele entra, sabe por quê? Porque eu... eu faço o pedido dele.

JEFERSON

Tá; entendo.

SILVIO

Dentro da empresa... então ele entra também. Fornecedores, é claro que sim. Governos? Eu vou colocar... se bem que eu pago tanto imposto! Eu vou colocar aqui, não tem jeito. Rede de relacionamento com o revendedor... Concorrentes, tá no meu dia a dia... a gente monitora... Organizações não governamentais... Agências regulatórias... muito fora... Formadores de opinião... estão muito fora também... Mídia em geral... você conhece a Hermes, né?

JEFERSON

Hum, hum...

SILVIO

Está bem longincho deles... Comunidades locais. Muito pouco, também... Revendedor... Cliente... dois, Funcionários, Consumidores... acho que não pulei nenhum, não.

JEFERSON

Não... tá tudo...

SILVIO

Deixa eu lembrar se tem mais algum público... Além de Funcionários... Prestador de serviços entra em Fornecedores, né?

JEFERSON

Como você quiser... Você pode... Se ele tiver alguma coisa... que você percebe que é meio diferenciada, pode colocar como um público à parte aí.

SILVIO

A gente tem, por exemplo, é uma coisa que é muito importante para nós... aqui nos Fornecedores você pode colocar ainda... Prestadores de serviço.

JEFERSON

Tá.

SILVIO

E aqui você tem as Empresas de transportes...

JEFERSON

Hum hum...

SILVIO

Você tem aqui as Empresas de... atendimento. Por exemplo, uma Tendo... os SACs, né?

JEFERSON

Ah, tá bom... Porque isso é terceirizado lá com vocês, né?

SILVIO

Sim. SAC, SARC, Atendimento à revendedora... Deixa eu ver se tem mais algum prestador de serviço importante que a gente pode colocar aí... Transportadora, é brutal nosso relacionamento; acho que a gente tem até que colocar um 15 aqui, tá?

JEFERSON

Tá, fique à vontade...

SILVIO

É que a gente tá com esses caras direto no dia a dia... Eu vou colocar os... os Atendimentos ao... ao consumidor e a... e a... Aqui eu vou colocar Atendimentos, tá? Pra ficar mais claro, tá, Jef?

JEFERSON

Tá, perfeito.

SILVIO

Pra você depois lembrar... Vou chamar de 16, aqui... também é muito importante pra gente. Deixa eu ver se tem mais alguém... É... como é que entra a ABVD, nessa história?

JEFERSON

Hum... associação... Pode colocar ABVD, se você quiser... é... é... um contato grande, né?

SILVIO

É.

JEFERSON

Não, pode colocar como ABVD mesmo. Ela é uma associação, mas é uma associação bem específica no seu caso, não é qualquer uma... é... pode colocar ABVD mesmo.

SILVIO

Você sabe exatamente o que que é, né, Jef?

JEFERSON

Sei, claro.

SILVIO

Pra você não é segredo... Se precisar... acho que vale a pena, pra você, entrar no *site*...

JEFERSON

Ah, tô direto lá, já... Acho que eu sou um dos maiores usuários, atualmente... daquele *site*.

SILVIO

Fala com a Roberta. Acho que é muito importante você dar uma olhadinha no código de ética...

JEFERSON

Tá.

SILVIO

Que eu acho que isso tem que fazer parte do teu.. do teu material...

JEFERSON

Perfeito.

SILVIO

Porque esses relacionamentos, a hospitalidade está muito ligada à ética das empresas com as consultoras, os clientes, os prazos, é... o relacionamento entre as empresas onde... um respeita o outro, isso aqui é muito importante até pra... pra fazer um juízo de valor do negócio como um todo, ou da... da ação como um todo.

JEFERSON

Tá ótimo. Perfeito... não... ótimo. É bom você falar isso mesmo. Eu tenho visto... eu tenho olhado muito material lá, mas é... isso que você tá dizendo agora, de repente é importante pra gente colocar, né, vou... vou...

SILVIO

Porque eu acho que... que vale e você acaba... é... vendo um outro lado, que não é só a... o que os outros veem como um... um negócio sem carteira assinada. Na verdade, é... é relacionamento; existe, por trás daqui uma grande cobrança de impostos, que a gente paga antecipadamente pro governo; tem uma série de... de... pessoas que gravitam em torno disso, que vivem disso... então é... é... acaba sendo... sendo... bem forte a ética nessa história toda.

JEFERSON

Perfeito. Tá ótimo, Sílvio. Muito, muito bom... É, agora pensando, é o seguinte... você me disse uma coisa aqui... né? Nesse quadro, quando você montou, você falou... na verdade você não tem tanto contato com o seu próprio... ah... revendedor, embora ele esteja próximo aqui.

SILVIO

Hum, hum...

JEFERSON

Queria que você me falasse um pouco, então, desse número 1, que você colocou aqui, do lado da empresa, mas que não tem uma relação tão forte, por exemplo, quanto o número 3, que é o seu é... o Funcionário, ou o número 4, melhor ainda, que é o seu Distribuidor. Né? Como é a relação, então, revendedor/empresa? Como é que você enxerga isso, hoje?

SILVIO

Olha, hoje em dia a gente tem... a caixa ela é feita para a Revendedora. O Franqueado é o nosso... meio de comunicação, é o nosso caminho pra chegar na Revendedora. É... todos os nossos controles são feitos em cima de uma caixa perfeita. A gente busca uma caixa perfeita. Mas qualquer dificuldade... a Revendedora, ela fala com o Franqueado, não fala direto com a empresa.

JEFERSON

Hum, hum...

SILVIO

Caso o Franqueado não a atenda bem, ou o Distribuidor não a atenda bem, ela tem canais... pra chegar até a empresa. Os Serviços de Atendimento chegam até a empresa. Mas... é... quem, de verdade, baliza a gente com informações são os nossos Franqueados e Distribuidores. Que são visitados com frequência pela Gerente de Vendas, pelos nossos Regionais... e... e que, de verdade, mostra a temperatura da água, né?

JEFERSON

Tá certo, tá certo. As reuniões, então... aquelas reuniões bimestrais que você faz, é com os Franqueados?

SILVIO

Com os Franqueados e Distribuidores. O que... Existem reuniões de Revendedoras, que são feitas nas diversas áreas mas daí é a nossa Gerente de Vendas que eventualmente participa mediante convite do Franqueado ou Distribuidor.

JEFERSON

Entendo, tá certo, perfeito. A gente poderia dizer aí, Sílvio, que o seu...né... hum... tentando fazer uma... uma ponte aí... uma ligação, o seu Franqueado é, na verdade, entre aspas, vamos dizer assim, o seu Revendedor, é isso? E a Revendedora, a Consultora, ela é a cliente, no final das contas. É assim?

SILVIO

Sim. A nossa cadeia de valor, ela tem um... um intermediário a mais em relação a outras empresas de venda direta.

JEFERSON

Hum, hum.

SILVIO

Então a gente tem a equipe interna, não importa a hierarquia da equipe interna, que fala com o Franqueado ou Distribuidor, que fala com a Revendedora, e revende ao cliente.

JEFERSON

Entendi. O Franqueado ele... ele já foi um dia Revendedor também, ou não?

SILVIO

É... muitos foram...

JEFERSON

Muitos foram?

SILVIO

Muitos são... são revendedores ou revendedoras de alto rendimento que tomaram a decisão de se tornar um Franqueado. Pediram pra empresa pra iniciar a atividade como Franqueado, montaram grandes equipes e... e hoje são parceiros diretos da empresa. Porque eles quiseram.

JEFERSON

Entendi.

SILVIO

Tá, isso aqui é uma opção. Como existem Revendedoras que não querem ser Franqueados, que se satisfazem tendo seu grupo, e... a sua equipe e...

JEFERSON

Tá certo...

SILVIO

... E de revenda. E é... é um... a gente não tem uma participação direta nisso. A gente... deixa isto daqui. O mercado acaba... acaba regulando isso. E pra empresa é importante que a venda ocorra e que o cliente de alguma maneira chegue à gente.

JEFERSON

Tá certo.

CECÍLIA

Nenhum Franqueado revende? Ou algum Franqueado revende?

SILVIO

Revende, revende. Diria que todos revendem...

JEFERSON

Você perguntou o que eu ia perguntar!

SILVIO

Todos, todos, de alguma maneira, são consumidores Hermes.

JEFERSON

Entendo.

SILVIO

Ou comprando no nome dele, ou em nome de um familiar, ou em nome de um funcionário, caso ele tenha uma loja, porque... é... alguns dos nossos Franqueados têm loja.

CECÍLIA

Mas ele não disputando então com a Revendedora...

SILVIO

Não...

CECÍLIA

... O espaço?

SILVIO

Não, não... Porque você tem mercado. A Revendedora vende... em Santana. O Franqueado vende aqui no Morumbi.

JEFERSON

Tá.

SILVIO

O mercado é muito grande, e nós não somos a maior empresa. Tem duas empresas que têm mais.

CECÍLIA

Não, mas você tá falando numa cidade grande. Vamos pegar numa cidadezinha pequenininha do interior, do interior. Do interior, do interior... Ele não tá brigando com a Revendedora?

SILVIO

Aí, não. Aí não tem. Aí ele não revende. Aí ele deixa a Revendedora.

JEFERSON

Ele deixa pra ela, mesmo.

SILVIO

Claro.

JEFERSON

Tá certo. Mas ele tem... então todos eles um dia... ou a grande parte deles um dia já foi um revendedor que talvez, tivesse aquelas características mais acirradas e de repente... abriu seu próprio negócio, empreendeu...

SILVIO

Hoje os nossos franqueados eles têm uma variação tão grande, desde uma boa revendedora que se tornou franqueada até um executivo. Nós temos o caso de um auditor que... viu a oportunidade,

achou que ele tinha jeito, é um cara que comunica muito mal, mas ele é um grande líder pra chamar pessoas. Então ele... ele consegue, através de intermediários, que são funcionários dele que comunicam bem, ser um grande franqueado.

JEFERSON

Perfeito.

SILVIO

Ou seja, são tantas opções...

JEFERSON

São tantas opções... Eu já vi que vou ter muito trabalho neste trabalho... [risos]

SILVIO

E a gente fala de um mercadinho pequenininho que é o Brasil, né?

JEFERSON

Hum, hum...

SILVIO

Porque cada estado tem uma característica, onde cada cidade tem os seus rincões de riqueza e de pobreza...

JEFERSON

Tá... São Paulo hoje é... é o.... é o maior mercado pra Hermes, ou não?

SILVIO

Ainda é o maior mercado.

JEFERSON

É?

SILVIO

Seguido de Minas, Bahia e Rio de Janeiro.

JEFERSON

Hum... Bahia é maior que Rio de Janeiro? Que interessante!

SILVIO

Maior que Rio de Janeiro.

JEFERSON

Poxa.

SILVIO

Sempre brigam, né? Bahia e Rio de Janeiro. Nesse momento, a Bahia é maior que o Rio de Janeiro.

JEFERSON

Que interessante. Muito bem. Então, olha... é... a próxima etapa da entrevista, né... a próxima etapa do trabalho, seria com a sua Gerente de Vendas, ou seu Gerente de Vendas...

SILVIO

Hum, hum...

JEFERSON

Tá? É... uma pessoa que fosse daqui de São Paulo. Então não precisa me dizer agora e tudo mais... a gente conversa por *e-mail*, se for o caso. Eu queria que você me indicasse.

SILVIO

Vou te indicar...

JEFERSON

Já...

SILVIO

Uma que você conhece, que tenho certeza de que vai de ajudar legal...

JEFERSON

Melhor ainda! Ah?

SILVIO

Rosa.

JEFERSON

Rosa!

SILVIO

Inclusive, sua contemporânea.

JEFERSON

Sem dúvida... Ro... olha que beleza! Já estou dizendo aqui na gravação que eu conheço, conheço quem eu vou entrevistar... Isso vai ser ótimo. Vai facilitar minha vida!!

SILVIO

Ela é uma gerente... é uma gerente... é uma mulher muito inteligente, muito criativa...

JEFERSON

Que bom...

SILVIO

Está conosco já há cinco ou seis anos.

JEFERSON

Hum, hum...

SILVIO

Tem um resultado interessante. Tá num mercado super complicado, que é São Paulo.

JEFERSON

Rosa Can...

SILVIO

Rosa Cantele.

JEFERSON

Cantele. Tá. Rosa Cantele.

SILVIO

Tá. Eu tenho certeza de que ela vai ficar muito feliz de... de conversar com você.

JEFERSON

Ah, vai ser um prazer conversar com ela também. Você... como que você... como é que a gente pode fazer? É... você tem o contato da Rosa pra me passar?

SILVIO

Claro!

JEFERSON

O telefone ou um *e-mail*...

SILVIO

Tenho, tenho o telefone, o *e-mail*.

JEFERSON

Maravilha... eu vou então...

SILVIO

Posso. Inclusive quando você escrever para ela pode me copiar dizendo que eu indiquei.

JEFERSON

Ótimo, vou fazer isso então. É...

SILVIO

Você falou uma gerência. Se quiser um regional também te indico. Fica a teu critério.

JEFERSON

Então, não sei... olha, me diga o que que é melhor. Eu vou... A ideia, como eu te expliquei. Você é o gestor da Hermes, é a pessoa responsável pela... pelas vendas. Aliás, agradeço muito. Você ia falando, você ia vendo que eu ia te perguntando algumas coisas, falou assim, ué, ele não conhece? Claro que eu conheço. Mas eu aprendi muito mais coisa aqui pelas coisas que você me falou. Foi bem legal. E... a partir de você, agora, eu quero conversar com alguém que tenha contato com esses é... com o campo. Eu não sei se seria o divisional aí, ou a gerente de vendas, porque a Rosa nesse caso ela tem o contato com o franqueado, não é assim?

SILVIO

Sim, sim. Mas o gerente regional também tem.

JEFERSON

Também tem?

SILVIO

Só que a Rosa ela trabalha num mercado específico. O outro lado que eu iria te indicar é o Arnaldo Goulart.

JEFERSON

Ah, o Arnaldo, também..

SILVIO

É um cara que... que também tem 30 anos de experiência. Hoje ele, durante... sete anos, ele trabalhou em São Paulo, no Sul do Brasil.

JEFERSON

Hum, hum.

SILVIO

E há seis meses ele mudou a atribuição, ele tá atuando no Rio de Janeiro e... e Espírito Santo. E o interior de São Paulo.

JEFERSON

Tá.

SILVIO

Ele tem... sempre trabalhou com, no mínimo, doze gerentes de vendas. Então eu não sei quanto você quer mexer na cadeia. Você pode tanto ir pro Arnaldo, que vai te dar uma visão, é... muito boa.

JEFERSON

Tá.

SILVIO

Talvez algum outro ângulo de visão. Como você pode pegar a Rosa, que ela vai ter mais uma visão de campo, de franquia.

JEFERSON

Também. É... talvez então, talvez eu fale com os dois, né? Aí eu já vou na... na sequência...

SILVIO

É uma decisão... é uma decisão tua. Se quiser pegar nossa cadeia... é...

JEFERSON

Seria você, Arnaldo...

SILVIO

Na estrutura, que tem os administrativos, que é o Flávio França, não sei se você chegou a conhecer..

JEFERSON

Eu acho que sim...

SILVIO

O Gerente de Administração de Vendas; o Diomar Oliveira, que...

JEFERSON

O Diomar, lá...

SILVIO

O Gerente de *Marketing*...

JEFERSON

Hum, hum...

SILVIO

Tá? E eu tenho sete Gerentes Regionais. Um deles é o Arnaldo, de São Paulo. Eu tenho dois que moram em São Paulo, o Arnaldo e o Fabrini.

JEFERSON

E o Fabrini?

SILVIO

O Fabrini tem um mercado mais norte, nord... mais norte. O Arnaldo tem um mercado mais São Paulo. Ambos... ambos moram aqui e podem simplesmente agendar contigo. O Arnaldo normalmente faz escritório segunda-feira.

JEFERSON

Tá.

SILVIO

Por opção dele. O Fabrini, ele é mais eventual, às vezes ele faz sexta, às vezes faz segunda...

JEFERSON

Tá certo.

SILVIO

Às vezes ele tá viajando fim de semana...

JEFERSON

Tá... A estrutura seria essa. Após o gerente regional.

SILVIO

O regional... o gerente de vendas...

JEFERSON

O gerente de vendas tem por volta de 100 franqueados é... abaixo dele.

SILVIO

Hum, hum...

JEFERSON

Então... o... o regional tem 12 a 13 gerentes... O... o... o... cada gerente de vendas tem por volta de 100 franqueados embaixo...

SILVIO

Tá certo.

JEFERSON

... dele.

JEFERSON

Então tá. Bom... Acho que eu vou... acho que eu vou... é... eu acho que você vai me passar os dois contatos e eu vou...

SILVIO

O Arnaldo mora aqui na Zona Sul.

JEFERSON

Tá, é fácil.

SILVIO

Você pode... de repente marcar um ponto de encontro, não sei o que ele vai querer fazer... Se ele quer te convidar, sei lá você marca um ponto de encontro... Aí é uma decisão dele.

JEFERSON

Hum, hum.

SILVIO

A Rosa, ela mora na... em Santana.

JEFERSON

Também, tranquilo.

SILVIO

Super tranquilo. Santana tá...

JEFERSON

É perto. Tá na cidade.

SILVIO

É tudo São Paulo... Tenho certeza de que a Rosa vai te receber muito bem, superlegal... Tenho outras indicações; se a Rosa estiver ocupada, tem a Cecília Príncipe, que você também conheceu...

JEFERSON

Acho que eu conheço a Cecília Príncipe.

SILVIO

Trabalha... gerente. Tem o Omar... As quatro de São Paulo, uma é, é ex-Natura. E tem uma que é... uma que trabalhou na Jequití, que é a Joelma. Então aí, é uma questão... acho que... quem vai mais te agregar valor são as...que é a Rosa e a Cecília. A Rosa tem uma... ambas rodaram, fizeram Sara Lee, fizeram ... é... De Millus...

JEFERSON

Ah, então eu acho que...

SILVIO

Então é uma experiência boa, aberta, também.

JEFERSON

Tá ótimo...

SILVIO

Pode, pode te ajudar...

JEFERSON

Perfeito. Então, Sílvio, só te agradeço...

SILVIO

Imagina! Um prazer.

JEFERSON

Tá? Foi uma, foi um prazer ouvir aí as histórias. Eu acho... Você ia falando eu já ia pensando aqui... falei “nossa, olha só, isso dá pra ligar com aquilo”... Vai ser... vai ser muito bom. Vai ser um trabalho...

SILVIO

... tem muita história aí...

JEFERSON

Muito legal.

SILVIO

... tem muita história.

JEFERSON

Então, muito obrigado. *Ok*. Terminando a entrevista, valeu.

B) Entrevista com Rosa Cantele, realizada em 17 de abril de 2013, das 13h00 às 15h00.

ENTREVISTADOR (JEFERSON MOLA)

Estou aqui no restaurante Matsuya [Avenida Águas de São Pedro, 192], com a Rosa Cantele... é... que foi uma indicação do Sílvio Zveibil, para continuar as entrevistas sobre a Hermes. Rosa, então, primeiro, obrigado por você ter aceitado o convite para esse, para essa entrevista, e pra gente começar, né, e pra eu ter esse material, eu gostaria que você se apresentasse, dissesse qual é a sua função na Hermes, hoje, o que que você faz, há quanto tempo você tá trabalhando lá... quais são as suas responsabilidades. Por favor.

ENTREVISTADA (ROSA CANTELE)

Eu é que agradeço por você ter me escolhido... Espero estar à altura. E... eu... sou, eu... eu tenho 28 anos de venda direta, meu nome é Rosa Maria Alves Cantele, mas todos me conhecem como Rosa Cantele; estou no Hermes há sete anos. Exatamente ontem completei sete anos e... minha função, eu sou Gerente de Vendas. Eu... lidero uma equipe de franqueados e distribuidores, 135 na minha área.

JEFERSON

Perfeito. É... Interessante isso... Quer dizer... você já começou a me dizer um pouquinho do que eu ia perguntar depois. Você... me fala um pouco dessa sua equipe. Você falou que são 130 e...

ROSA

Cinco.

JEFERSON

Centro e trinta e cinco entre franqueados e distribuidores.

ROSA

Distribuidores.

JEFERSON

Né... é... você tem uma ideia de revendedores, nesse, nesse número aí de... de franqueados e revendedores, quantos revendedores sua equipe cuidaria, ou não?

ROSA

Eu... de cabeça não tenho, mas posso até te fornecer depois. Isso é fácil.

JEFERSON

Ah, tá bom. Até agradeço, se você puder me passar isso depois...

ROSA

Isso é fácil, tá... Eu posso... eu posso te passar... E... eu não... eu... e a gente tem é... é... entre esses franqueados e distribuidores, eu tenho pequeninhos, que ainda estão mandando cinco, dez pedidos, né? Ah... cinco, dez pedidos podem não ser dez consumidores... Que nós temos envio de pedidos semanal, né?

JEFERSON

Tá.

ROSA

Então... às vezes a consultora manda quatro pedidos no mês.

JEFERSON

Tá certo.

ROSA

Então... até... setecentos pedidos.

JEFERSON

De cinco a setecentos pedidos.... o franqueado, o distribuidor tem... Muito bem... E assim... é... é sempre... é... o... o ciclo lá, como é que funciona? É mensal? É por campanha? Eu queria também que você me falasse um pouco como é que é, assim... qual é o seu território de abrangência, né? onde que você atua... o seu... o seu território, quer dizer, é São Paulo inteiro, é uma parte de São Paulo, e... como é que funciona... a... os obje... como é que funciona os objetivos de vendas, pra você e pra sua equipe. Se tem isso, se não tem...

ROSA

Tem. Equipe de vendas tem que ter objetivo, né? Todo mundo trabalha com objetivos... E... a minha região de atuação é Zona Norte, toda, grande São Paulo, capital, ah... e agora uma parte da Zona Leste. Que eu... é nova pra mim, Zona Leste. E... com códigos muito antigos lá trabalhando, mas pra mim ela é nova. Eu fazia um pouco de interior, deixei de fazer pra atender a Zona Leste. Ah... todos trabalham com metas, né? Desde um franqueado ah... desde da hora que ele é cadastrado, ele já recebe uma meta. Em três meses ele tem que enviar pelo menos trinta pedidos, porque senão a gente descredencia, porque não é viável pra empresa, né? ele ter um faturamento mensal menor do que três mil reais. Nós temos um pedido mínimo de 100 reais, e... o franqueado que não tem pelo menos isso é prejuízo pra empresa, porque a Hermes não cobra nada, nem do franqueado, nem da consultora... É... é tudo gratuito...

JEFERSON

Entendi..

ROSA

Material, e suporte técnico, e tudo isso... Então ele tem que ter isso, senão ele é descredenciado.

JEFERSON

Ah... Desculpa te interromper. Então, por exemplo, esses novinhos que você falou... O pessoal que começou agora, que vende cinco pedidos, quer dizer, se em três meses eles não chegarem a esse valor que você falou aí ele vai.... você vai ter que descredenciá-lo?

ROSA

Exatamente. Tá? Porque não é... não é vantajoso para a empresa. E... em cima do... do... do... do resultado deles, lógico que a gente tem meta, né? De acordo com... com a decisão da empresa o... *profit plan* deles lá... hã... existe uma curva...

JEFERSON

Hã...

ROSA

A danada da curva! [risos] Que a gente sempre tem uma meta... hã... com relação ao ano anterior, baseada no ano anterior, né? Então a meta de crescimento da empresa é... é jogada em cima do que a gente já fez, e isso a gente tem que atingir. E... fora isso, a gente só costuma dar um número... quer dizer, a gente não impõe metas, porque os franqueados não são... os franqueados seriam nossos gerentes de área.

JEFERSON

Hum...

ROSA

Né? Hã... eles.... têm uma meta que a gente não pode impor. A gente sugere e cobra, mas a gente não pode impor, porque eles não são funcionários da empresa.

JEFERSON

Eles não são funcionários? Quer dizer, se a gente fosse considerar... é... a Hermes tem essa particularidade do franqueado...

ROSA

De ter o intermediário. É,

JEFERSON

Ter o intermediário. Mas ele... esse intermediário ele representa, o papel dele é meio o papel da revendedora... da Avon ou da revendedora da Natura, não é? Aquela pessoa que compra... e que não... e que não tem vínculo empregatício com a empresa. É por aí?

ROSA

Sim. Não. Ele não compra...

JEFERSON

Hã.

ROSA

Ele é... ele é intermediário. Ele seria um gerente de área, mesmo, se... se ele fosse funcionário da empresa.

JEFERSON

Entendi, porque ele não compra nada; na verdade, ele monta só a equipe.

ROSA

É... o... o distribuidor da Hermes ele tem é... ele seria um comprador...

JEFERSON

Hã...

ROSA

De todos os produ... de todos os... os produtos que as rev... as consultoras dele revendem. Porque... ele paga os boletos pra empresa.

JEFERSON

Tá.

ROSA

Tá? Mas não é ele que vende. Aliás, o distribuidor não vende nada! Ele pega o pedido dela quando ela quer, e se ela tiver. Ele não trabalha muito esse lado, é muito difícil de você fazer... hã... um distribuidor, de você... motivar, estimular um distribuidor a fazer algum trabalho de campo, a crescer a equipe... ele tem o que ele tem.

JEFERSON

Entendi.

ROSA

Ele tem medo de cadastrar porque ele acha que ele pode ter calote... né? O franqueado já não tem isso. Porque... porque... hã... as consultoras do franqueado, elas têm crédito e entrega domiciliar. Então do franqueado a gente cobra mais. Por isso que a Hermes dá mais valor ao franqueado.

JEFERSON

Hã...

ROSA

O franqueado a gente pode cobrar. Porque ele tem o cré... sabe? Você vai pra rua e então agora vai fazer cadastro. Porque agora é o que a gente precisa. Exatamente, nesse momento, né? Se você não tiver um crescimento de pelo menos sete por cento em consultora você não vai chegar a lugar nenhum, né?

JEFERSON

Entendo. Porque o seu franqueado é só... só... trabalha com Hermes.

ROSA

Hermes.

JEFERSON

O distribuidor, ele pode vender qualquer coisa.

ROSA

Tudo, tudo. É, os catálogos *shopping*, que são nossos concorrentes, né? Inclusive... E... então... hã... do franqueado a gente tem hã... como cobrar. Mesmo assim, você não pode dar uma meta pra ele e exigir que ele faça...

JEFERSON

Tá certo.

ROSA

...né?

JEFERSON

Hum, hum.

ROSA

A não ser quando existe o programa de incentivos, que aí é interesse dele bater a meta, que a gente impõe pra ele poder...

JEFERSON

Porque daí ele ganha alguma coisa, né? Tá. E você percebe, quer dizer, você tava dizendo, se ele não chegar num determinado ponto ele é descredenciado, mas acontece também de um franqueado desistir de ser franqueado, ou não? Já... Você já viu...

ROSA

Acontece.

JEFERSON

Acontece?

ROSA

Acontece.

JEFERSON

Por que razões você...

ROSA

Porque... às vezes ele não tem perfil, ele pode, ele pode até achar... hã... Na venda direta tem muito isso. Hã... nossos colegas, que saíram de outra empresa têm... mania de dizer assim, né? Ah, eu vou montar uma fabriquinha de cosméticos, vou botar na mão de umas sacoleiras e elas vão vender...

JEFERSON

Hum..

ROSA

Isso é muito fácil, né? Nossa! Vai dar um resultado... incrível! “Se na Avon dá, na Hermes dá, por que que não, pra mim não daria”, né? E a história não é realmente essa. Então... hã... muitos franqueados começam se espelhando em outros. Nossa, a Lindamar manda setecentos pedidos... Fácil, né? “Nossa, como ela tem sorte! Vou fazer igual”...

JEFERSON

Hã...

ROSA

E aí vê que a coisa não é bem assim porque tem um trabalho grande aí por trás. E... e às vezes não se adapta ao nosso sistema. Ela tá acostumada a passar... A gente pega executivas, CNOs, né?

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

Da Avon e da Natura... E ela tá acostumada a entrar no *site* e passar um pedido e aí, quando chega na Hermes, vai ter que lidar com o sistema Hermes, né? Aí ela pira, mesmo que a gente ajude, ela não consegue.

JEFERSON

É complicado, é... esse sistema?

ROSA

É complicado. É sistema, não é web. Então, é difícil.

JEFERSON

Entendi. É... e você percebe, entre os seus franqueados, quer dizer, você tem... então você conversa com o pessoal, passa as metas lá... dá umas sugestões... [risos] Né? E ele, o franqueado... é o responsável pra montar uma equipe. É ele que vai atrás...

ROSA

Sim...

JEFERSON

... consegue os revendedores e tal. Como é que... eles sentem ou você percebe, né? Você tem esse contato? Como é que é a rotatividade de revendedores, entre os franqueados? Eles conseguem... é... é... é tão grande quanto numa outra empresa que já é dire...? Como é que é? Ou não?

ROSA

É.

JEFERSON

É?

ROSA

É. Eu acho que é menor do que na Avon.

JEFERSON

Hum.

ROSA

Hã... não sei, eu tenho um número da Avon... não sei se eu tô certa, por volta de dezoito por cento.

JEFERSON

É, eu não sei o número também.

ROSA

É. Na Hermes... hã, hoje em dia não sei como está. Mas a média é dez por cento.

JEFERSON

Tá. É quase metade disso, né?

ROSA

E... mas mesmo assim é muito grande. É muito grande. E... é fato. É... Bom, os problemas são os mesmos, né? Ela desiste por ... a... a consultora também começa hã... hã... a trabalhar, às vezes por imposição...

JEFERSON

Hum...

ROSA

Imposição de alguém, né? Isso... Então... “Lindamar, você precisa cadastrar setenta pessoas esse mês”. Então ela vai lá e convence alguém... e às vezes não tem o perfil. Né? E... e... e os outros motivos. Ficou devendo, não gostou... Né?

JEFERSON

Tá certo.

ROSA

Às vezes tem algum problema na caixa de mercadorias e... não tem o devido respaldo pós venda, né? O pós venda é muito importante, né? Nem sempre a consultora, em relação ao cliente, e a... o franqueado em relação ao consultor, ele nem sempre ele... faz um bom pós venda.

JEFERSON

É, tá certo. Então assim, nessa... nesse processo – me corrige aqui, se eu tiver errado – você é a pessoa responsável pra conversar com os distribuidores, né?

ROSA

Hum.

JEFERSON

Por conseguir resultado via distribuidores, que têm lá um jeito de trabalhar... e, conseguir resultado incentivando os franqueados a trazerem aí os resultados que você precisa. Esses distribuidores trabalham por conta deles, vendem um monte de outras coisas, e mandam um pedido lá também porque ganham alguma coisa... Esses franqueados têm um interesse grande de trabalhar e de ampliar, porque é daí que vem o ganho deles. Eles montam as equipes, então...

ROSA

Sim...

JEFERSON

... vivem essa experiência de ter, às vezes, revendedor que para e... gente que continua, e tudo o mais, por aquelas razões que a gente conhece. O revendedor, ou a revendedora, né? Qual o contato que essa pessoa tem com a empresa Hermes? É só o franqueado ou ela tem contato com a empresa também?

ROSA

Não. É só o franqueado.

JEFERSON

Só o franqueado?

ROSA

Nós não atendemos consultora.

JEFERSON

Entendi. Essa...

ROSA

Temos um SAC... que é inviável porque não é 0800, é no Rio de Janeiro, então é um... uma coisa meio inviável. É... o intermediário é sempre o franqueado.

JEFERSON

Tá bom.

ROSA

O distribuidor, vai.

JEFERSON

O distribuidor.

ROSA

Ou exclusivo ou não, né?

JEFERSON

Tá.

ROSA

A gente tem... hoje a gente tem franqueado múltiplo, que é o distribuidor, e a franquia Hermes.

JEFERSON

Entendi. Tá certo. E agora então eu vou te mostrar um... um papel aqui... que diz o seguinte: “pra você, um bom revendedor é”... Tem uma série de características e tem umas linhas aí no final. Conta pra mim o que que você acha que é um bom revendedor e se você achar que nada disso ou alguma coisa além disso precisa, por favor, você pode escrever aí, tá?

ROSA

Tem ordem... de importância?

JEFERSON

Não. Não... Tá numa ordem aí de... Não tá em ordem alfabética, não tá em ordem de nada. São... uma série de palavras. Aí você vê qual é que você acha que... tem sentido ou não.

ROSA

Estamos falando de Hermes, né?

JEFERSON

De Hermes. Exatamente.

ROSA

Tá. Não...

JEFERSON

Não de modo geral...

ROSA

Revendedor geral, né?

JEFERSON

Pegando a tua experiência como gerente de vendas da Hermes...

ROSA

Eu acho que primeiro este aqui, “organizado”. É uma coisa que eu... prego... pras... pros novos franqueados, né? Na hora de cadastrar... a gente chama de consultor... na hora de cadastrar uma... uma revendedora, se ela é nova... Eu peguei um tempo de Avon que a gente estabelecia as velhinhas donas de casa e a gente tinha que ensinar tudo, né?

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

Hoje em dia não é mais assim. Hã... mas... hã... na abordagem de... de... de uma revendedora o que mais você ouve... ah, eu... primeiro: “eu não tenho tempo pra isso”, né? Não tá fazendo nada, mas não tenho tempo... [risos] E segundo, fala “ah, não, tenho medo de levar calote”.

JEFERSON

Hã...

ROSA

Então uma coisa que eu prego sempre... pra Hermes treinar, então, as consultt... as revendedoras, é organização. Porque a consultora bem organizada, se ela... ela... se ela mantém datas... sabe? ela é... hã... ela vai combinar a data com o cliente, não... a caixa dela não vai voltar, porque ela é... ela não é inadimplente, tudo o mais... Se ela agir assim, dificilmente o cliente dela vai ser diferente.

JEFERSON

Entendo.

ROSA

Entendeu? Porque ela mantém datas... Veja: você; te vendi um produto hoje, né? Marquei com você aqui semana passada, ta dã dã dã dã... Se, de repente, eu chegasse atrasada ou desse mancada, você nunca mais ia comprar nada de mim...

JEFERSON

[risos] É...

ROSA

Não é?

JEFERSON

É verdade!

ROSA

Entendeu? Então, hã... o que acontece: muitas, a maioria das revendedoras para por débito. Por quê? Porque... o pedido dela atrasou por culpa dela mesma, ela vai levar pro cliente, o cliente não tem mais o dinheiro, já gastou...

JEFERSON

Hã...

ROSA

Entendeu? Então se a consultora é organizada, o cliente dela dificilmente vai ser diferente. Ela não vai tomar...

JEFERSON

Calote...

ROSA

É. “Confiante”... “Solícito”... “Divertido”. Tem gente que não gosta de gente divertida, né? Você é divertido! Eu também sou engraçada... Tem gente que não gosta... [risos]

JEFERSON

A gente não agrada todo mundo... [risos]

ROSA

“Persuasivo”... Eu fiz bolinha, era pra por xizinho?

JEFERSON

O que você quiser... é seu... Só que depois vai ficar comigo, então... tudo bem... [risos]

ROSA

Isso é importante... “Apaixonado pelos produtos que comercializa”? Não dá pra criar paixão, não é? Aqui... hã... pelos produtos, não. Na verdade, a gente não tem paixão por produtos na nossa revendedora. Porque não existe uma continuidade, né? Hã... “Apaixonado pela empresa”, acho que sim.

JEFERSON

Tá bom. Aí então esse seria uma...um “outro”, um além aí, que você colocaria. Tá bom.

ROSA

E agora nós chegamos lá... nós levamos uma semana para entregar os pedidos Chegamos a levar trinta dias. Então, algumas consultoras que têm loja... Distribuidor, normalmente, tem loja, né? “E aí? Tá triste com a Hermes?”; “Nossa, mas a Hermes é muito boa”... É... eu falei... é tanto amor que não vai tirar seus pontos – porque não pode ficar sessenta dias sem passar pedido, que perde os pontos – e... então... “Ah, é, agora... Tô esperando agora, vou passar meu pedido, vou pegar minha televisão”... Pereré, pereré, pereré, entendeu? Então, elas gostam muito da empresa. Os produtos, não... ela nem sabe... Na verdade, nem eu sei o que tem dentro do catálogo. “Divertido”, nã... “Companheiro” não é necessário... Ah, “Sério” precisa ser, né?

JEFERSON

Certo! [risos]

ROSA

Não, nós somos sérios...

JEFERSON

É... somos sérios... a gente é divertido, mas a gente é serio...

ROSA

“Exigente”, “Falante”, “Direto”... “Perspicaz”? No caso da Hermes, acho que não precisa de perspicácia.

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

É... o relacionamento é... é diferente. “Interessado em aprender” todo mundo precisa ser. Pra qualquer atividade, né? Eu acho que é isso.

JEFERSON

Tá ótimo. Perfeito. Então pensando nisso aí que você é... marcou aí, Rosa... é... Pela sua experiência, pela sua percepção, né? O que que um... uma pessoa tem que saber... pra começar a trabalhar com venda direta?

ROSA

Ela... Nada, ela... ela precisa... a primeira hã... onde a gente pega a revendedora, é no ganhar dinheiro. Né? Ou uma renda extra ou começar a ter uma renda, aquelas de dezoito aninhos, né? que estão começando a viver... acabaram de tirar o CPF... e... realmente... hã... é a renda. O que ela precisa saber, ela vai aprender com o tempo. Não tem como de repente você... se a venda direta é relacionamento, e um relacionamento é uma coisa difícil...

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

Né? O que que ela tem que saber? Que ela tem que se organizar pra poder trabalhar. Eu acho que isso é primordial. E... o resto ela vai aprender com o tempo. Como se comportar, como ser bem recebida, como abordar... Né? Hã... E como manter esse cliente. Isso ela vai aprender ao longo do tempo. Ela precisa querer ganhar dinheiro.

JEFERSON

Perfeito. Aí... eu vou... até voltar um pouquinho, só. Um franqueado, ele é sempre uma pessoa que começou revendendo ou não? Ele pode ser um franqueado que já... que já começa franqueado?

ROSA

Não. É... Currículo não é... não é um quesito...

JEFERSON

Não é um quesito?

ROSA

Não é um quesito. Mas se ele não vendeu Hermes, ele já vendeu alguma coisa.

JEFERSON

Alguma coisa ele vendeu...

ROSA

Normalmente é... o perfil que hã... ou que provou o que a gente busca ou que eles buscam. Né...

JEFERSON

Entendi....

ROSA

Pelo perfil, eles procuram fazer uma coisa melhor pra ganhar um pouco mais de dinheiro.

JEFERSON

Tá certo. E aí, então... aí, eu voltei um pouquinho pra chegar aqui. Quer dizer, você hoje, você... você tem metas a atingir, você tem que ter equipes, você tem que montar, essas equipes têm que trazer em três meses alguma coisa, enfim... aquela história toda. Como é que é o processo? Como é que o seu processo de trabalho pra... é... estabelecer um franqueado... ou pra... visitar os franqueados? Conta um pouco da sua rotina, desse seu trabalho, como Gerente de Vendas, especificamente com a equipe dos franqueados, que são os que são exclusivos da Hermes.

ROSA

É. O que hoje a gente só vê na Hermes. Eu nunca abri um distribuidor.

JEFERSON

Ah! Você nunca abriu um distribuidor?

ROSA

Já não se abria mais. Os que existem são antigos.

JEFERSON

Entendi.

ROSA

Né, são parceiros, antigos, e estão aí ainda. Mas a gente não abre mais novos distribuidores. Então eu só abro franqueados. E... então... a gente tem uma meta de franquias pra abrir, né? Por mês... e cuidar delas pra elas vingarem. Hã... Então... como é que a gente cuida delas? Treinando...

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

A gente treina; a gente tem, um dia por semana, a gente tem um tal de Dia C.

JEFERSON

Hã?

ROSA

E a gente faz campo com o franqueado. Pra saber como aborda...

JEFERSON

Eu ia perguntar o que que era o C... Dia Campo, já achei! [risos]

ROSA

Eu... eu não vou falar o que é... [risos] Mas você não conta pro Silvio! [risos] Que a gente não tá mais nessa fase, mas tem que rir... Então, isso faz parte também do treinamento. Né? Treinamento; então a gente dá treinamento... administrativo... de campo, né? Hã... A gente acompanha principalmente nesses três primeiros meses de vida...

JEFERSON

Hum...

ROSA

Hã... Pra eles conhecerem o caminho que eles vão trilhar sozinhos. Eles não vão mais depender da gente. Né? Hã... ele tem muita autonomia, porque ele não depende só de mim pra atendimento. Nós temos células de atendimento, no Rio... pra atender os franqueados. E... hã... ele tem o sistema da Hermes instalado. Quer dizer, tudo o que ele precisa de informação tá lá. Não é fácil de lidar, então ele tem que aprender. E... hã... esses três meses, se ele não der respaldo nesses três meses, provavelmente não vai dar mais... e... a gente ensina o caminho, pra ele poder ter autonomia, tá? Hã... e fora isso, a gente tem, hã... um planejamento aprovado pelo Sílvio, né?

JEFERSON

Hum...

ROSA

Que a gente faz com um mês de antecedência, de visita a todos. Pequenos, médios, grandes... Aqueles que... é protocolo; aqueles que não adianta nada você ir visitar, que você vai tomar café...

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

Mas eles são grandes, são parceiros, então você visita... E... pra dar apoio, resolver problemas que a célula não tá resolvendo, né? Hã... motivar, analisar, pegar relatório, sentar com ele e falar “ó, isso aqui tá errado aqui, ó: tua inadimplência tá alta, você não tá cadastrando gente nova, você tarará”... Porque a gente tem um espelho da vida deles, né?

JEFERSON

Entendi.

ROSA

Chama um tal relatório de desempenho. E... então, é isso... é dar um atendimento a eles, segurar aqueles pequenininhos novos [risos]...

JEFERSON

Entendi... Esse é o...é o trabalho...

ROSA

Descredenciar, às vezes...

JEFERSON

Mas é um trabalhão, isso aí... Isso aí ocupa um tempão, mesmo...

ROSA

É... eu não consigo, na minha rede, de 135, eu não consigo visitar toda, todo mês, né? E... fora aqueles que a gente não visita. Tem uns pequenos mortos, que nunca saem do lugar, eles têm... vamos falar, dez anos, mandando o mesmo número de pedidos então... quando der tempo a gente vai, entendeu? Porque não adianta: ele tá lá, ele ajuda...

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

Mas ele é... né? Hã... os pequenos e médios é que trazem o maior resultado pra gente, é onde a gente costuma pegar mais forte. Porque os grandes – como diz o Arnaldo – se eles não caírem, já tá bom. [risos] Porque o negócio grande é mais difícil de manter... Né?

JEFERSON

É...

ROSA

Então você faz a visita do protocolo.

JEFERSON

Tá certo.

ROSA

Né? É... sabe que vai agradar, precisa de alguma coisa, que eles sabem resolver sozinhos mas você ajuda, entendeu? Toma um cafezinho, bate um papo...

JEFERSON

Entendo. E você vê alguma coisa... você enxerga alguma possibilidade de melhoria nesse processo, nessa sua atividade, alguma coisa assim que você fala, “poxa, isso seria melhor”? Sim ou não?

ROSA

Não...hã... já foi pior.

JEFERSON

Já foi pior?

ROSA

Já foi pior. Né? Já foi pior. Hã... Hoje em dia a gente tá... né?, juntos, a Hermes. Eu tô lá há sete anos, mas esse... essa equipe do Sílvio está há nove. Oito. O Sílvio entrou em dois mil e... cinco. Oito. E... então... quer dizer, é... Muita coisa melhorou, né? Lógico que deve existir alguma coisa melhor pra fazer, mas também o nosso trabalho é de relacionamento. Sem a nossa presença, isso que eu te falei... muitas vezes, hã... a nossa presença não é necessária, para resolver nada, pra entregar alguma coisa... tal... mas é necessária pelo relacionamento. Pra dar colo, pra falar “chora que você tem razão”...

JEFERSON

É isso aí...[risos] tá certo... E aí, Rosa, me conta um pouco como é que funciona a parte de motivação desses franqueados, retenção, é..., bom, enfim, os incentivos, recompensa, como é que isso interfere no franqueado, como é que isso interfere no seu resultado? Vocês ficam esperando chegar o programa? Como é que é? Como é que funciona isso?

ROSA

Então, a gente já tem mais ou menos o... o planejamento dos programas feito. O franqueado tem... hã... um programa chamado Prêmios Preciosos...

JEFERSON

Certo.

ROSA

São três por ano.

JEFERSON

Tá.

ROSA

Né? Dura três meses, ele tem metas de faturamento e de pedidos... Dura três meses, no outro mês a gente entrega os brindes; aí mais três meses e assim por diante, né?

JEFERSON

Hum,, hum.

ROSA

A gente tem... há... o PP [Prêmios Preciosos] de Verão, que é do começo do ano. O Elite. Verão... é: o Elite e o Natal. O Elite é o do meio, que termina em agosto... há...

JEFERSON

Esses são os três prêmios?

ROSA

... Janeiro, março, abril. Maio entrega. Junho, julho, agosto. Termina em agosto, né? E em novembro, os primeiros colocados de cada área visitam... vão pro Rio de Janeiro. Agora, todos os prêmios, tal... É o Elite. Depois vem o de Natal. Né? Há... Sempre botando metas para ele correr... em cima do resultado dele do ano anterior...

JEFERSON

Então, mas assim... o programa, como é que é? Fevereiro, março, abril é um... é um desses programas...

ROSA

PP Verão... Tem Prêmio Especial de Verão.

JEFERSON

Tá, que aí eles recebem o prêmio em maio...

ROSA

Maio...

JEFERSON E ROSA

Aí, junho, julho e agosto...

ROSA

Setembro ele recebe... estaria recebendo o prêmio e em novembro ele vai pro... pro Rio. Mas já tá correndo um outro PP.

JEFERSON

Que é outubro, novembro, dezembro, tá... então aí ele já...

ROSA

Janeiro recebe os prêmios...

JEFERSON

Tá, entendi...

ROSA

É sempre assim... Isso ele já sabe. É isso que ele tem de incentivo, né?

JEFERSON

Entendo.

ROSA

E... pra retenção deles nós não temos incentivo, mas nós temos das consultoras, tá?

JEFERSON

Ok. Hum, hum...

ROSA

E ele conseguindo reter melhor as consultoras, e ganhando mais...

JEFERSON

Pra ele, tá ótimo. Então, quer dizer: ele espera... na verdade, que venha aí; ele usa esse material.

ROSA

Usa.

JEFERSON

Tá.

ROSA

O franqueado, né? Estamos falando de franqueado.

JEFERSON

Sim, o franqueado. Então quer dizer...

ROSA

A distribuidora, às vezes, nem fala...

JEFERSON

... é a empresa que define o programa de retenção, ou ele faz programa de retenção, ele, por conta própria?

ROSA

Os grandes até costumam, costumam fazer, né? Se você pegar... hã... eu falo a Lindamar, que ela é a maior da minha área. Na Hermes, também, ela é referência pra muitas coisas, porque ela... o trabalho dela é muito sério... ela dá treinamento... hã... A gente tem um catálogo Bella que não é... não... mantém os produtos... mas a gente tinha Du Loren...

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

E, a linha até mudava, vai... Mas, dá pra fazer treinamento de *lingerie*, né? De tipo de bojo... essas coisas todas... Ela foi até *case*, uma época.

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

E... então, ela costuma fazer; ela faz reuniões mensais, com a equipe dela, e ela lança incentivos paralelos...

JEFERSON

Entendo...

ROSA

Né? Há... Condições pra isso eles têm. Porque a Hermes; esses brindes maravilhosos que a Hermes dá... que são realmente maravilhosos, de indicação...

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

Pra você ter ideia, hoje nosso programa de indicação, há... ele dá: pra dois pedidinhos R\$ 99,00, né? Pra indicada, ele dá um jogo de panelas de seis peças, que tem a panela de pressão, ou um conjunto de Marinex de dez peças...

JEFERSON

É...

ROSA

Tudo isso pra dois pedidinhos. Pra três pedidinhos, tem um enxoval de microfibra completo, ou um aparelho de jantar de quarenta peças, muito bonito...

JEFERSON

Nossa... São presentões, mesmo...

ROSA

Exatamente.

JEFERSON

E isso... mas esse é direto pra revendedora, certo?

ROSA

Sim... mas o franqueado ganha, e a gente sabe quando a gente abre uma franquía, a gente diz pra ele: “olha, tenha alguém”... Quando eu entrei na Avon...

JEFERSON

Hã...

ROSA

... em 84, a primeira coisa que a Mariane Chackal falou pra mim: “cadastra a sua mãe pra colocar os brindes de indicação pra ela”. Há... e a minha mãe até faleceu e o cadastro dela tá lá ativo, lá. Agora eu até mudei. Fiz o cadastro eu. E... [...] então, a gente avisa, não... você pode ser franqueado, pode ser revendedora, o revendedor...

JEFERSON

Tá.

ROSA

Só que os... os programas de indicação, de fidelidade não são pra ele...

JEFERSON

Tá certo...

ROSA

Então, se algum dia ele for pego de alguma maneira, vão tirar os pontos e ele vai perder o brinde.

JEFERSON

Tá, entendi.

ROSA

Né? Você nunca chegou a ficar numa reunião até o fim, né?

JEFERSON

Não...

ROSA

Que tinha sorteio, aquelas gravações de vídeo, e tal... Tem gente que perde, sim... “ah, é...o... ah, fui sorteada”... A consultora ganhou um carro. Só que a consultora é a própria franquia.

JEFERSON

Aí não pode...

ROSA

Não. Anula, aí sorteia de novo. Aí não pode. Então a gente avisa na hora: “tenha alguém, ou mais de um, se você vai, pretende trabalhar muito e ter muitos cadastros”... porque pra consultora comum só pode ter dez indicações por mês. Senão, os outros brindes ela perde.

JEFERSON

Entendi.

ROSA

Né? “Então você tenha alguém pra quem você vai colocar as indicações, levando-se em conta que todo mundo que você colocar é novo, vai gerar brinde por indicação, não vá perder esses brindes”. Porque a gente espera que ele pegue esses brindes e, a mesma coisa que a Mariane falou pra mim... Aqueles “cacareco” lá da Avon; pra que que eu ia usar aquilo, né? Mesmo que eu quisesse um de cada, o resto é pra usar no próprio negócio.

JEFERSON

Tá bom.

ROSA

Então eles montam essas reuniões com brindes que ele ganham da Hermes. Eles não têm investimento nenhum.

JEFERSON

Hum...

ROSA

A Hermes não ajuda em nada... “A Hermes... ajuda pra reunião”? “Não. Você recebe os prêmios, você vai lá... e... e faz o que você quiser”. Então, a Linda monta... pra indicação, pra... hã... pra... Se ela faz uma indicação de três pedidos, ela tem que ajudar a... a outra a passar pedido pra ela ganhar o brinde... Aquela que entra já tem um brinde maravilh... Então... a que entra, se ela é nova... né? O CPF dela nunca foi cadastrado lá, ela não é uma inativa, né? Ela ganha o jogo de Marinex...

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

Se fizer três pedidinhos de noventa a cento e vinte reais, ela ganha um pouquinho mais, ou se ela... se ela é uma inativa, recadastrada – depois de oito meses ela tem que ser recadastrada – ela ganha

um jogo de painelas. Então, o esquema tá bem montadinho pra eles usarem da melhor maneira, eles nem teriam o que fazer...

JEFERSON

Entendo.

ROSA

Mas alguns ainda fazem algum paralelo.

JEFERSON

Entendo. Perfeito. É... deixa eu ver aqui... É... Bom, pelo que você me falou, então, a coisa já... é... já funciona muito bem... É... E como é tratada a questão de rotatividade lá, assim... É, como eles trabalham – os seus franqueados – com a rotatividade, sempre correndo atrás de gente nova?

ROSA

Sempre correndo atrás de gente nova que... Mas isso não é o caso da Hermes, isso é sempre...

JEFERSON

É venda direta...

ROSA

É venda direta, é. Não tem jeito. Você tem que tá sempre abordando pessoas e...

JEFERSON

Ah... você acha que esses programas de... esses programas, por exemplo, que a Hermes desenvolve e que o franqueado aproveita, ou esses programas que a Hermes desenvolve pro próprio franqueado: eles contribuem pra reduzir a rotatividade ou não interferem em nada?

ROSA

Ele é feito pra isso... Eu, eu acredito... eu não sei como medir isso, mas eu acredito que isso realmente faça... faça diferença. Que, aliás, os nossos programas têm regras assim: ela não pod... a gente tem envio de pedidos semanais; a gente pode ter a consultora com quatro pedidos, mas interessa pra gente pelo menos um pedido por mês. Né? Que... como a Hermes começou com distribuidor, distribuidor só passa pedido uma vez por mês.

JEFERSON

Entendo.

ROSA

Entendeu? Porque ele tem que juntar as empresas todas, então a gente quer pelo menos um pedido por mês. Tá? Hã... Isso hã... ajuda, no caso do desligado, que na maioria das vezes é o distribuidor, porque ela tá interessada em não perder.

JEFERSON

Tá.

ROSA

Porque ele não vai cobrar pedido nenhum. O franqueado cobra, gasta telefone pra caramba, manda SMS, e tudo o mais, né? Fora o apoio da Hermes de mandar cartinha... A Hermes manda cartinha que você não tem noção!

JEFERSON

É?

ROSA

É, hoje em dia é difícil, né? Mandar cartinha... Mas manda. Manda. E elas tão acostumadas a receber. E... então... há... a... a própria consultora, é... ela tem o interesse de mandar o pedido: se for sessenta dias, perde os pontos. Indicou alguém, não passou os pedidos, não recebe o brinde. É indicada nova, que tá entrando, ela temhã... pra ela ganhar o brinde, ela tem noventa dias pra fazer três pedidos. Pelo menos um pedido por mês. Se ela fizer três num mês só, ótimo, né? Ela ganha antes. Há... Mas ela tem noventa dias. Então tudo isso, eu acho que há... com a quantidade de incentivos que Hermes tem, ela... ela já resolve isso, pro próprio franqueado, pro distribuidor. A própria consultora tem interesse.

JEFERSON

Entendo. Tá bom. E pra você, Rosa, agora assim, o que você acha que é, o que significa ser um revendedor de sucesso?

ROSA

[risos] Eu acho que o revendedor de sucesso é aquele que... consegue ser reconhecido por isso. Que tem um bom resultado. Há... Difícil, hoje em dia, quando você há... dizer o perfil, porque nem sempre o bom revendedor vende alguma coisa...

JEFERSON

Hum...

ROSA

Tá? Há... O sistema de relacionamento mudou, né? Eu vejo... Vou citar a Natura, porque eu vejo isso.

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

Hã... A consultora da Natura, não vende nada. Ela nem sabe o que ela tá vendendo. Eu vejo, muitas vezes: toca o telefone, a cliente passa o código do que quer, ela faz o pedido, ela nem sabe o que ela está vendendo, tá? Mas, por algum motivo, ela teve sucesso: porque ela foi organizada, ela não deixou de atender, ela veio, atendeu no pós venda, né? Há... por algum motivo ela chegou a isso.

JEFERSON

Entendo.

ROSA

Tá? E... e se ela... veja, ela só vai ter sucesso se ela realmente fizer disso um negócio. Porque o nosso discurso é: vocês são mulheres de negócio, vocês têm... A maioria não é.

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

A maioria... Compram dela, né?

JEFERSON

Entendo.

ROSA

Você entendeu? E... então... se ela... eu acho, principalmente hoje em dia, né? Com... com toda a concorrência que existe. Se ela consegue há... ganhar dinheiro e consegue ser... até ser reconhecida, porque todas as empresas... as boas empresas têm reconhecimento pras boas revendedoras. Se ela conhece algum reconhecim... se ela consegue algum reconhecimento por isso, é porque ela chegou lá...

JEFERSON

Chegou lá...

ROSA

Que hoje são poucas.

JEFERSON

Entendo. Qual que é o tipo de reconhecimento que existe hoje na... na... na Hermes, pra uma revendedora?

ROSA

Nós temos o Clube das Campeãs...

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

Né? Que seria vai, um programa de estrelas...

JEFERSON

Entendo...

ROSA

Menor... Mas hã... que até dois anos atrás, a gente fazia almoço. Almoços regionais pra gente concentrar essas mulheres, pra poder reconhecer e tudo o mais; que elas gostavam muito mas agora, com o crescimento, ficou inviável. E... as que a gente não conseguia atender, a gente dava pontos pra ela trocar por um número, porque ela não conseguia ir ao almoço e tal, né? E... no meu tempo da Avon a gente tinha hã... o COD, né?

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

O Clube das Estrelas era o COD, e a gente fazia almoço por área, ou juntava três quatro áreas e fazia almoço porque elas gostam muito.

JEFERSON

Sei.

ROSA

Elas contatam as pessoas da empresa, né? E tudo o mais... Fora todos os programas de... de... o... o Ponto Vai Ponto Vem, que é o programa de fidelidade, é um programa que realmente hã... Eu acho que reconhece... Porque ela tem... você entra na casa de uma mulher que mora ali no morro; a casa dela é montada com Hermes.

JEFERSON

Hã...

ROSA

Ela ganhou o micro-ondas, a geladeira, o fogão, tarã barã... Quer dizer, pra isso, ela trabalhou bastante pra vender muito.

JEFERSON

Entendo...

ROSA

Principalmente no cartão de crédito, que tem dois pontos. [risos] Então, é... isso na verdade, pra ela, é um grande reconhecimento.

JEFERSON

Tá. Perfeito. Agora eu vou te mostrar um outro quadro.

ROSA

Hum...

JEFERSON

Este quadro aqui, o Sílvio criou, tá? A partir dessa... dessa história...

ROSA

Deixa eu ver o que o chefe fez...

JEFERSON

É. O negócio é o seguinte. Esses são os diversos públicos com que a... Hermes, né?... lida.

ROSA

Certo.

JEFERSON

Alguns desses públicos estão mais próximos da Hermes, outros estão um pouco mais distantes, outros podem estar longíssimo, na verdade.

ROSA

Hum, hum.

JEFERSON

A ideia era a seguinte: quais são os públicos mais próximos, quais são os públicos mais distantes e... existe outros públicos? Ele construiu isso aqui. Eu queria era que você avaliasse isso e concluísse, concordasse, discordasse, pode escrever o que você quiser aí acima, tá? Se você achar que alguma coisa não tá certa, que você acha que é mais longe, ou mais perto, por favor, comente. Se você achar que tem algum público que ele não comentou, por favor comente. Se você não entender nada que ele colocou aí, por favor, comente também... [risos]

ROSA

Empresa. Funcionários. Fornecedores... Distribuidores, né?

JEFERSON

É... ele colocou Distribuidores aí...

ROSA

Consumidores... Transportes. Atendimento. ABEVD ele puxou o saco...

JEFERSON

[risos] Você acha que a ABEVD é um pouco depois, é um pouco mais longe do que tá aí?

ROSA

Eu acho que...

JEFERSON

Que não tem nem relação?

ROSA

Eu acho... Você é formado em quê? Administração?

JEFERSON

É... Publicidade e... *Marketing*. E Administração.

ROSA

Você tem registro da sua... Eu tenho. Sou administradora, né? Tenho CRA.

JEFERSON

Hum, hum...

ROSA

Eu acho que aquilo nunca fez nada por mim. Até parei de pagar..

JEFERSON

Sei, entendo. [risos]

ROSA

Pago... o... como é que chama? Sindicato normal lá na folha de pagamento, que eu pagava separado e tal... e não sei... eu acho que é uma entidade que...

JEFERSON

Não ajuda...

ROSA

É legal pro social, né? Os diretores das empresas se encontrarem, eu acho muito legal. Mas... não acho que... mas se ele falou não sou eu que...

JEFERSON

Ah, não! Isso é o que ele achou. Eu quero saber o que você acha. Na verdade, ó, eu tenho até uma outra folha aqui. Se você quiser escrever nessa, fique à vontade.

ROSA

Hã... Não, eu concordo... Quer dizer, eu não sei porque ele disse isso... eu acho que isso aqui seria... estaria...

JEFERSON

É... longe... É... distante...

ROSA

É, longe. Eu acho, né?

JEFERSON

Agora os demais você concorda? Quer dizer, quando coloca Distribuidor perto, Revendedor...

ROSA

Aqui, sim...

JEFERSON

Transportador...

ROSA

Sim...

JEFERSON

Atendimento...

ROSA

Sim, sim, sim... Sim, sim... Nosso sistema depende disso; tá muito ligado, né?

JEFERSON

Tá.

ROSA

Hã... Concorrentes, Clientes...

JEFERSON

É, então, ele considera os Clientes e os Concorrentes um pouco mais distantes... Que que que é isso? Nem eu ent... entendo o que que eu escrevi aqui...

ROSA

Redes.

JEFERSON

Ah! As redes de relacionamento dos revendedores, sabe assim? Um revendedor que... por exemplo, a Avon tem muito; a Natura também, né? A gente sabe assim... é... o... o multinível tem muito...

ROSA

Ah, sim.

JEFERSON

Né? Esse tipo de coisa...

ROSA

Hum, hum...Tá.

JEFERSON

Então essas redes de relacionamento.

ROSA

Ele colocou tudo aqui?

JEFERSON

Ele colocou tudo e colocou a mais, né? Na verdade ele entrou com mais coisas. É... é... el... assim, você acha que... Quando você olha esse... esses... esses públicos aqui, você concorda? Você acha que eles têm sentido estarem próximos ou longe.

ROSA

Sim, não. Aqui tem sentido... A ABEVD eu tiraria daqui, mas aí eu não tenho quem botar aí...

JEFERSON

Não, não. Pode até não ter, entendeu? Pode... pode tá faltando... pode ter um aqui, só...

ROSA

Hum, hum...

JEFERSON

Não tem problema nenhum.

ROSA

É, eu colocari... eu tiraria essa ABEVD e colocaria... aqui...

JEFERSON

Tá bem longe, tá. Tá certo. [risos]

ROSA

É o que eu acho.

JEFERSON

Certo. E os demais... Cliente, Concorrente, ONGs... que que está escrito aqui?

ROSA

Comunidades locais...

JEFERSON

Tá... A Mídia...

ROSA

Mídia

JEFERSON

Formador de opinião e...

ROSA

Agências reguladoras.

JEFERSON

Agências regulatórias... É... isso... Tudo isso ele acha que é mais distante.

ROSA

Sim.

JEFERSON

Você concorda que é tudo mais distante também...

ROSA

Concordo, concordo.

[...]

JEFERSON

Você concorda com esse quadro, certo?

ROSA

Concordo, concordo, é.

JEFERSON

Que... que... que é por aí, fora aquele... aquela... aquele outro que você colocaria lá.

ROSA

Hum, hum.

JEFERSON

Nesse caso, quando você olha então esse quadro do jeito que ele ficou, é... Como é que você acha... Me fala um pouco do papel do revendedor nessa relação próxima com a empresa, tão próxima aqui quanto todos esses outros. O que que você acha? Qual que é o papel desse revendedor nessa história toda? Do revendedor, agora, tá?

ROSA

Do revendedor. Tá. Hã... Não... Eu disse que ele é.. primeiro pode ficar a dúvida porque eu disse que ele não tem... hã... ele não se reporta direto à empresa, né? Sempre aos Distribuidores. E... quer dizer, ele tem um intermediário. Mas tudo é feito por ele.

JEFERSON

Tá.

ROSA

Por... Para ele, né?

JEFERSON

Perfeito.

ROSA

E... é a nossa vida, não tem jeito. É tudo... tudo pra ele. Esse aqui devia tá aqui, ó... no coração da empresa.

JEFERSON

Tá. [risos] Tá, legal...

ROSA

Oi...

JEFERSON

Não, por favor, continue...

ROSA

E por mais que a gente tenha as outras coisas, ele... sem ele não... não adianta ter nada.

JEFERSON

Não adianta ter nada... [risos]

[...]

JEFERSON

Rosa, olha, aí só pra gente terminar, eu já te falei mais ou menos, mas explicando de novo: como é que vai funcionar a partir de agora. Conversei com o Sílvio, conversei com você. A minha intenção agora é conversar com alguém que você me indique, dentro da sua, da... da... da sua equipe, um franqueado, né? É... que seja uma pessoa que você considere que é uma pessoa de sucesso, que é uma pessoa que tem uma...

ROSA

Visão, e tal...

JEFERSON

... uma excelente visão do... da empresa e que possa me... me receber um dia, aí, pra gente conversar. Você tem...

ROSA

Quer que eu ligue já?

JEFERSON

Se você puder, maravilha! Vamos nessa!

ROSA

Se ela puder estiver disponível a gente vai lá.

JEFERSON

Nossa!

ROSA

Perto do Jaçanã. Você tem compromisso?

JEFERSON

Nossa! É ótimo a gente já vai hoje, então! Perfeito.

ROSA

Vou ligar. Vamos achar, em qual dos dez telefones ela está... [risos]

JEFERSON

Então eu te agradeço. Vou terminar a gravação aqui, tá. Mas pode ligar.

C) Entrevista com Lindamar Medeiros, realizada em 24 de abril de 2013, das 14h00 às 15h00.

ENTREVISTADOR (JEFERSON)

Bom... hoje é 25...

ENTREVISTADA (LINDAMAR)

4.

JEFERSON

24 de abril. Tô aqui na casa da Lindamar [Travessa Manuel Fraga, 7], que é uma franqueada da Hermes, e a gente vai bater um papo então, agora, que ela, muito gentilmente, aceitou conversar comigo sobre o seu trabalho nessa atividade. É... Então, por favor, Lindamar: pra começar, eu gostaria que você se apresentasse, tá? É... e contasse um pouco pra mim há quanto tempo você trabalha com venda direta, qua... assim... Quais são as suas experiências no setor, se você sempre foi uma franqueada, se já você foi consultora, se você sempre trabalhou com a Hermes, trabalhou com outras empresas também... Só isso, por favor.

LINDAMAR

Meu nome é Lindamar de Almeida Medeiros, tenho 56 anos, tenho três filhos, dois netos, tá a caminho o terceiro [risos]... E assim... sempre trabalhei com venda direta. Assim, desde que eu me conheço, assim... Já por pessoa responsável, meus doze anos já era balconista... depois eu tive uma loja... eu tive uma malharia... depois eu comecei a vender confecção de porta em porta... e depois... eu entrei como venda de catálogo.

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Quando eu tinha 40 anos eu entrei na Stanley.

JEFERSON

Stanley... Hum, hum...

LINDAMAR

Aí eu fazia... demonstrações em casa, né? Eu fazia as vendas naquelas famosas reuniões...

JEFERSON

Hum, hum

LINDAMAR

Aí eu fiquei dois anos como demonstradora e depois eu fui convidada a pra ser promotora de vendas. Pra liderar a equipe. Aí, eu fiquei quatro anos como... é... promotora de vendas; aí depois teve o problema com a Stanley... ela era pela grupo Billi farmacêutico...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

... E eles desistiram de continuar com... representando a empresa, aqui.

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Aí fechou a parte da Stanley. Aí foi a época que eu entrei na Hermes. Aí eu comecei a trabalhar com alguns catálogos, e mais a Hermes...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Aí, depois eu resolvi passar a ser uma franquia da Hermes, somente.

JEFERSON

Entendo.

LINDAMAR

Fiz a opção. Então tem catorze anos que eu estou na Hermes.

JEFERSON

Entendo. Catorze anos e então você já está trabalhando só... só com Hermes...

LINDAMAR

Só com Hermes...

JEFERSON

Você tem há... alguma outra atividade, de outra empres...

LINDAMAR

Não.

JEFERSON

Não? Só a Hermes...

LINDAMAR

Só a Hermes...

JEFERSON

E aí você tá como franqueada. Muito bom....

LINDAMAR

Sim.

JEFERSON

E o que que... Então... assim... você contou um pouco dessa sua história, né? Quer dizer, desde jovem... você... trabalha com vendas, alguma coisa assim. Você acabou entrando em venda direta mesmo, um pouco mais tarde, depois que você já tinha... tido a sua própria loja e tal...

LINDAMAR

Isso...

JEFERSON

É... O que que te levou pra venda direta? O que é que... o... Por que é que você acabou chegando... Como é que você acabou chegando na venda direta?

LINDAMAR

Porque assim, automaticamente eu vendia confecção, eu visitava as pessoas de casa em casa. Então... já era um contato de porta a porta.

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

Né? Aí... quando eu fiz uma reunião da Stanley na minha casa eu me interessei. Eu falei “poxa, legal isso”.

JEFERSON

Hum...

LINDAMAR

Então, como eu já gostava de ter contato com as pessoas que eu já vendia confecção, aí... eu falei, acho que... é legal fazer isso...

JEFERSON

Então, começou com uma reunião que você fez... você foi a anfitriã de uma reunião...

LINDAMAR

Isso...

JEFERSON

... e aí gostou, e a coisa aconteceu d... a partir daí. Mui...

LINDAMAR

Aí eu comecei a... me empenhar, e me dei muito bem, que eu já gostava de vendas, né?

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

E de lá pra cá eu continuei como venda direta...

JEFERSON

Tá certo. Então hoje a sua principal atividade é essa...

LINDAMAR

É...

JEFERSON

... você trabalha como franquia... a sua... sua franquia é a sua principal atividade?

LINDAMAR

É a única atividade.

JEFERSON

É a sua única atividade. [risos] Perfeito. É... Você acha que, com ... ven... com a venda direta, só, não com toda a sua experiência anterior, mas especificamente no momento em que você começou a trabalhar com venda direta, você alcançou aquilo que você queria pra você?

LINDAMAR

Sim, sempre conquistei o que eu desejava...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Foi, assim, muito importante pra mim porque... assim eu consegui... eu ganhava, principalmente na época que a gente fazia reuniões então, eu fazia duas, três reuniões por dia. E... isso daí... eu conseguia ganhar o que eu precisava, porque dependia de mim...

JEFERSON

Entendo...

LINDAMAR

Então eu ia em busca do cliente e... assim... eu... posso dizer assim... que com o meu trabalho ajudou bastante porque, se a gente tivesse ficado só com o salário do meu marido a gente não teria a casa que a gente tem hoje, não teríamos três filhos formados...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

... que a gente conseguiu e eles trabalhavam... Chegou uma época que quando eu passei a ser franquia da Hermes eles ajudavam... A gente fazia entrega de mercadoria tudo... e todos foram formados com dinheiro do que a venda direta...

JEFERSON

Tá, tá certo.

LINDAMAR

Então... eu acho que pra mim, foi... tudo na minha vida.

JEFERSON

Perfeito. E você tem alguma... ainda... mais perspectivas, novas expectativas em relação à venda direta?

LINDAMAR

É, hoje é assim... eu quero me manter [risos] né, já, assim, chega uma certa idade, você fala assim, “ai, já não tenho tanto aquele pique de antigamente”, né?

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Mas assim... lógico que você quer sempre tá lá no topo, no auge, quando você não conquista as coisas, quando você não chega aquele objetivo você acaba ficando frustrada, porque você sempre batalhou a vida toda, né? Então você sempre quer chegar no máximo. Então você tem aquele objetivo, e o que que acontece? É... você... tem... que manter aquilo...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

E... hoje, assim... quero continuar trabalhando, porque não vou desistir no momento, porque é o meu... meu ganho, né? Mas... mais *light*, um pouquinho...

JEFERSON

Mais *light*? [risos] Hã... Vai continuar, mas um pouco mais tranquila, agora, também...

LINDAMAR

É... [risos]

JEFERSON

E, e... como é que... vo... o que você puder falar, tá? Não se sinta obrigada a contar nada. Mas eu queria que você me falasse um pouco assim, como são os seus resultados de vendas, é... como é a sua... e... e como você está satisfeita em relação à ele. Quer dizer, você tá, você acha que o que você hoje fatura, com a sua franquia, é o suficiente, podia ser um pouco mais, mas você já tá nessa fase mais *light*, ou não? Qual o território, que pedaço você atende... é... enfim, como é que é a sua rotina de trabalho? Conta um pouco, o que for possível, por favor.

LINDAMAR

Ah, a realidade é assim: hoje eu... eu acho assim, poderia ser melhor, não estou contente com o resultado, porque devido alguns problemas, né?, mudanças, tudo; a gente está passando por algum... momento de dificuldade, de... de empresa...

JEFERSON

Hum, hum,

LINDAMAR

...se não fosse isso as vendas estaria bem melhor, devido os problemas todos que a gente tá tendo momentâneo, mas assim, do jeito que está, não dá pra ficar, tem que ser melhor.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Então não estou contente com o resultado. Ainda tem que ser um pouco melhor. Depois que tá esse um... um pouco melhor, aí, sim, eu não vou ficar... assim, como se diz... com aquela... ganância

de quando a gente era mais nova; mas, no momento que eu tô vivendo, eu não estou satisfeita, porque eu tenho condições de ganhar mais.

JEFERSON

Entendi. Isso é um momento que você tá passando agora...

LINDAMAR

Isso.

JEFERSON

Você me disse. Mas, de um modo geral... é... quand... se... se... é... Antes desse momento, estava... você estava bem satisfeita com o resultado?

LINDAMAR

Sim, tranquila.

JEFERSON

Tranquila, tranquila. E... E... que região você atende, aqui? Como é que é o teu... você fica aqui...

LINDAMAR

Ah, o mais forte meu é Zona Norte.

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

A parte daqui de... lado de Tremembé, Vila Zilda... essa região perto da minha casa mesmo. É o mais forte. Eu consigo atender São Paulo todo.

JEFERSON

Tá.

JEFERSON

Mas o mais forte é aqui.

JEFERSON

Entendi. Você fica... você na verdade você fica mais aqui? Como é que é a sua rotina, você... a gente tá no seu escritório...

LINDAMAR

Isso...

JEFERSON

...tô vendo que a gente tá no seu escritório, que fica aqui na sua casa, e tal... É... é daqui que você resolve tudo ou você sai muito pra... pra fa... pra fazer visitas, como é que é?

LINDAMAR

Então, hoje, até o final do ano passado, eu tinha um escritório em outro local... Eu atendia as consultoras lá no escritório. Mas o que que tava acontecendo? Eu... eu estava muito fechada e, pra gente, o que funciona é campo.

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Né? Então, não adianta nem você tá achando que... você vai ficar num recinto fechado, e você vai conseguir os seus objetivos. Então eu tinha a minha nora – é... eu tenho a minha nora, que ela trabalhava comigo – e ela ia pra rua. Eu ficava no escritório.

JEFERSON

A sua nora trabalhava com você e ela ia pra rua e você no escritório?

LINDAMAR

Isso...

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

Aí eu peguei e... sabe uma hora que você fala assim: “chega! Tô cansada!”? Porque... quando você tá num local, as pessoas vão. Tudo. Beleza. Mas é sempre as mesmas...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Então tem pessoas que você precisa visitar, precisa leva catálogo e essas pessoas, elas não conseguem buscar. Então o que que você tem que fazer? Você tem que levar. Então, a minha nora sozinha não tava dando conta...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Então eu peguei, eu falei, quer saber de um negócio? Vou fechar o escritório e eu vou pra rua, que é o que eu gosto de fazer. Eu gosto de ficar na rua.

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Então, hoje, que que eu fiz? Eu voltei pra dentro da minha casa, que quando eu comecei eu estava nesse escritório...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Eu comecei aqui. Com toda a minha venda direta eu construí esse espaço pra isso mesmo...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Aí depois eu peguei, eu falei assim, bom, vou voltar de novo. Foi o que eu fiz, voltei pra cá. Então aqui eu faço, ouço... Tudo o que eu tenho pra fazer, que é no computador, tudo, resolver os problemas, tudo, atender telefone, pegar pedido, mas não atendo mais consultora pessoalmente aqui.

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

Então eu vou pra rua, eu levo catálogo, eu faço visita, e faço uma reunião num salão...

JEFERSON

Hum...

LINDAMAR

Então, de uma a duas vezes por mês, eu tenho uma reunião num salão de festas. Então lá eu faço a reunião, que é o lugar que eu reconheço elas, eu passo todas as informações, e... eu resolvo os problemas de trocas, essas coisas. Então, as minhas visitas é só pra aumentar vendas, eu não vou pra resolver problemas...

JEFERSON

Entendi...

LINDAMAR

... os problemas eu tenho um dia certo da reunião...

JEFERSON

Que é esse dia da reunião. Nesse dia da reunião vamos resolver problema, vamos fazer festa, ah... e pronto... Mas é isso...

LINDAMAR

Isso, tudo lá.

JEFERSON

Agora, o seu momento é, quando você sai a campo, é pra... a... o... é...

LINDAMAR

Levar os catálogos, atender ordem de trabalho e pegar pessoas novas.

JEFERSON

E pegar pessoas novas... Como é que você faz, como é que você faz a captação de pessoas novas?

LINDAMAR

É... geralmente a gente vai em portas de outras reuniões, a gente vai... em rua mesmo... a gente tá sain... passando, vê uma plaquinha que ela vende outra coisa, se a gente vê uma pessoa andando pela rua a gente aborda... você vê com um sacolinha... [risos] indicação de próprias revendedoras, né?

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

Então a gente acaba indo atrás delas, é assim que nós encontramos novas pessoas.

JEFERSON

Muito bem. E, e, e o que que você... como é que é a abordagem? Quer dizer, você vê uma pessoa com uma sacolinha de uma... você tá fazendo umas visitas, e tal... Você vê uma pessoa lá com uma sacolinha de uma outra empresa. É... O que é que você fala? "Oi, eu sou da empresa X e queria... te conversar"?"

LINDAMAR

Isso... “Oi, tudo bem? Eu sou da Hermes”...

JEFERSON

[risos] Hum, hum.

LINDAMAR

É... “eu estou trabalhando aqui na sua região, gostaria muito de ter mais algumas revendedoras, aonde você mora, o que que você faz... E... eu vou tá te deixando um catálogo”, geralmente eu começo assim, “eu vou deixar um catálogo com você, se você resolver”, e começo a mostrar. Às vezes ela pode decidir na hora, como ela pode dizer que depois. Pego o telefone, e depois eu ligo pra saber. Geralmente eu deixo um material porque se ela vender ela entra, se ela não vender ela não vai entrar.

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

Geralmente ela vende.

JEFERSON

Hum, hum. É fácil vender produto de... da Hermes?

LINDAMAR

É, é fácil.

JEFERSON

É?

LINDAMAR

Vendem muito bem...

JEFERSON

Muito bem?

LINDAMAR

É. É um catálogo, assim, que a gente pode dizer que é um catálogo que ela vende praticamente sozinha, né?

JEFERSON

É? Por quê? Por que que você acha que isso vende é tão fácil assim?

LINDAMAR

Porque tem de tudo no catálogo...

JEFERSON

Hum, hum... E aí qualquer...

LINDAMAR

E até eu falo assim, quando eu tive, assim, um grande problema... assim – na minha cabeça – quando eu passei de Stanley pra Hermes, pros outros catálogos - que, na época, eu trabalhava com os outros catálogos – mas depois eu... eu fiquei só com a Hermes...

JEFERSON

Qual que voc... desculpa: quais que você chegou a trabalhar quando você saiu...

LINDAMAR

Hiroshima, Moai...É...

JEFERSON

Moai é o quê? Moai é...

LINDAMAR

Era cosméticos...

JEFERSON

Cosmético. Hum...

LINDAMAR

É... Vitória, na época, que era bijuteria...

JEFERSON

Vitória era bijuteria, né?

LINDAMAR

E... a Stence...

JEFERSON

Stence também eu não sei... É do quê?

LINDAMAR

A Stence também acho que já até fechou. Era da linha da... como chama? Da Embelleze.

JEFERSON

Da Embelleze... tá!

LINDAMAR

Então, mas assim, esses tipos hã... o mais forte que era o concorrente da Hermes era a Hiroshima.

JEFERSON

Tá. Ainda existe a Hiroshima?

LINDAMAR

Existe...

JEFERSON

Existe, né?

LINDAMAR

Existe. Mas aí eu acabei não... é... deixando, desistindo, porque é assim, eu costumo dizer assim, eu não consigo fazer muitas coisas junto... [risos]... porque eu sou, assim, aquela de vestir a camisa mesmo. Mesmo que eu esteja sofrendo, eu tô vestindo a camisa, tô levando murro, mas tô ali...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Então... aí eu senti a dificuldade quando eu mudei... Por quê? Porque eu era uma demonstradora de produtos...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Então você demonstra; você fala tudo que aquele produto faz, tudo... E, de repente, eu me senti um pouquinho a menos por quê? Porque eu estava vendendo um catálogo que não precisava de uma demonstração; eu tinha só que mostrar folhas....

JEFERSON

Entendo.

LINDAMAR

Então, aquilo ali eu comecei: “nossa!” Sabe? “Não é isso”!

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

E... eu falo que... eu acho assim:, eu sempre quando eu falo com as meninas, um bom vendedor é aquele que vende o que você quer vender...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

... não o que o cliente quer comprar. Porque é fácil você vender o que o cliente quer comprar...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Deixa aí, eu pego [para a auxiliar que traz o café]. É fácil você vender o que o cliente quer comprar. Agora você colocar, dizer assim, “ah eu preciso vender essa mercadoria”, e demonstrar... mostrar que ela é boa pra vender, é diferente...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Então, o que que acontece? Ah... Quem vende esses catálogos, tudo, elas só mostram o catálogo. Pouco elas chamam a atenção para um produto. Se todo mundo aprendesse a ser uma demonstradora, que era demonstrar aquele produto tudo certinho, ela venderia muito mais.

JEFERSON

Entendo. Foi isso que te levou a optar por ser uma franqueada?

LINDAMAR

Foi.

JEFERSON

Porque você... aí, você tem uma equipe que vende...

LINDAMAR

... que vende...

JEFERSON

... e você vend... E você hoje consegue fazer algum trabalho de demonstração com as suas equipes? Com a sua equipe, por exemplo?

LINDAMAR

Toda a reunião eu faço...

JEFERSON

É?

LINDAMAR

Eu sempre pego um produto e demonstro aquele produto. Não como eu gostaria...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Porque eu gostaria assim... o meu... assim... se eu pudesse, era ter um mostruário de todos os produtos tipo o que tem no catálogo da Bella, que é cosméticos, e que eu pudesse demonstrar...

JEFERSON

Certo.

LINDAMAR

Mas não é possível...

JEFERSON

Tá certo. E você faz isso onde? Naquele momento, naquela reunião?

LINDAMAR

Naquela reunião...

JEFERSON

Entendi. E como você escolhe? Você tem o produto e aí você chega lá e mostra? Hã... assim... Mas... hã... como você escolhe qual você vai mostrar?

LINDAMAR

Normalmente o que tá na promoção.

JEFERSON

Tá. *Ok.*

LINDAMAR

Eu pego o que tá na promoção.

JEFERSON

E como é que funcionam as promoções? Então, agora me fala um pouco, quer dizer, o que é que tem de bom nesse catálogo aí, é só... são só as promoções? Ou... hã...

LINDAMAR

Não... Tem tudo!

JEFERSON

... Hã... O que que... o que que vende mais? Como é que vende mais?

LINDAMAR

É... é difícil pra você falar o que vende mais. Porque tem revendedora que ela adora vender cosméticos. Tem outra que já só vende roupa...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Tem outra que só vende utilidades domésticas. Então... hoje, assim, eu vejo... não dá pra você dizer, ah! o produto tal sai mais...

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

É um mesclado né? Não dá pra conseguir, já... saber... Então, geralmente... às vezes, a gente fala das promoções, não é nem sempre as promoções que vendem mais.

JEFERSON

Hum...

LINDAMAR

É só um chamariz.

JEFERSON

Entendi.

LINDAMAR

Né?

JEFERSON

Entendi. E aqueles programas? A Hermes tem... vários programas de incentivo. Quer dizer: mandando o pedido ela ganha, né? ela... se ela manda o pedido- sei lá! – numa quantidade, ela pode ter direito a um prêmio... Enfim... Como é que você enxerga isso hoje, junto a sua equipe? Isso faz com que elas... fiquem mais encantadas, vendam mais? Ou... já ficou meio comum, né?, meio rotina? Como é que é isso?

LINDAMAR

Não; tem muitas... tem muitas... O que que acontece: elas são fixadas naquele prêmio, né?

JEFERSON

Hum...O prêmio ainda fun... Então é chamariz, mesmo.

LINDAMAR

Isso. Tem muitas que elas brigam pelo ponto, que elas ficam sempre atenta. E tem algumas que nem sabem porque ela tá ganhando.

JEFERSON

Hum...

LINDAMAR

Então, assim: todas as vendas você sempre tem que lembrar – que ela ganha prêmio pelo aniversário, por estar mandando pedido... é constante... é... hã... se ela pagar no cartão... Tudo isso. Então tem, assim. Mas a maioria é pelos prêmios que elas vendem.

JEFERSON

Tá certo. E pra você, como franqueada, existem prêmios, existem incentivos especiais?

LINDAMAR

Existe. Mas, ultimamente... [risos]

JEFERSON

Existia?

LINDAMAR

Olha, porque essa é a minha briga! Entendeu?

JEFERSON

Hã... hum hum.

LINDAMAR

É... Por que que eu te falei que eu não tô feliz? Por que que eu não tô feliz? Porque, assim, eu sempre fui uma pessoa que eu ganhava tudo.

JEFERSON

Hum, hum;

LINDAMAR

Entendeu? Então eu sempre dizia assim: “ah, Lindamar Lindamar Lindamar – sempre ganhava tudo”. Aí, de repente, passou a não ganhar nada. Por quê? Qual é o problema? Quando você chega num patamar, a... a própria empresa, ela acaba te jogando lá pra cima. Então vai te aumentando metas, vai te aumentando metas, vai te aumentando metas... aí vai indo! Aí, chega uma hora que os problemas surgiram. Você começa a cair...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Aí você começa a cair, você não ganha mais nada...

JEFERSON

Entendo.

LINDAMAR

Por quê? Porque seu patamar tá lá em cima.

JEFERSON

Você tava no... no topo...

LINDAMAR

No topo...

JEFERSON

Agora... só... Pra ganhar prêmio, só subindo?

LINDAMAR

Só subindo.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Entendeu? Então, não tem como...

JEFERSON

Tá certo.

LINDAMAR

Então isso, me judia, isso me deixa triste.

JEFERSON

Tá certo.

LINDAMAR

Por quê? Porque minha meta sempre é muito alta... Então... A minha meta, hoje, eu consigo dizer, assim, não é de acordo com a minha realidade.

JEFERSON

Entendi.

LINDAMAR

Por quê? Porque devido a tudo que a gente tá passando, pelo que a gente passou... Então eu falo assim, “não é legal”... Então você acaba nem lutando mais; quando você fica muito longe – quando tá... o espaço seu tá muito longe, você acaba não lutando... Quando você vê que tá próximo, você começa a correr, lutar e vai!

JEFERSON

Tá certo.

LINDAMAR

Né? Então eu acho que isso daí é que... me matou, nesses últimos tempos. Porque eu sempre ganhei tudo.

JEFERSON

Entendi. Você pode dizer pra gente quanto que é mais ou menos a sua meta, hoje? Quanto que... quanto que a empresa tá pedindo pra você?

LINDAMAR

No... trimestre passado, foi mil e novecentos pedidos. Duzentos e quarenta mil [reais] em três meses.

JEFERSON

Entendi.

LINDAMAR

Nesse, agora, que devido a que tá essa coisa, eles conseguiram abaixar um pouquinho: foi pra mil e... mil e duzentos pedidos, cento e cinquenta mil.

JEFERSON

Entendi.

LINDAMAR

Mesmo assim, não vai dar. Por quê? Porque assim: o que a gente passou, a gente foi lá embaixo, então tem que começar tudo de novo.

JEFERSON

Entendo.

LINDAMAR

É aquele recomeço de novo.

JEFERSON

Tá certo.

LINDAMAR

Só que é assim... [risos] Não adianta, né?, Rosinha?

ROSA

Não tá “chorando”, né? [a Gerente de Vendas Rosa Cantele estava presente ao encontro, substituindo Lindamar em sua atividade de franqueada enquanto esta concedia a entrevista].

LINDAMAR

Não sai do diamante! Eu falei “me pula pra esmeralda, pelo amor de Deus!”... [risos] Não adianta ser um diamante sem brilho!? Concorda?

JEFERSON

Tá certo. O diamante, conta pra mim... como é que é? Você... Se você poderia ser esmeralda... esmeralda vem antes do diamante; então diamante é o topo.

LINDAMAR

É o topo.

JEFERSON

Topo da carreira!.

LINDAMAR

Ou eu desço, ou eu...doo-o-o...

JEFERSON

Antes do diamante você se... é uma esmeralda.

LINDAMAR

É.

JEFERSON

E antes de ser uma esmeralda, é o quê?

ROSA

Uma ametista.

LINDAMAR

Ametista.

JEFERSON

Ametista... [os níveis] São pedras precisas, sempre assim?

LINDAMAR

É...

JEFERSON

São três níveis, é isso?

LINDAMAR E ROSA

Não. São cinco.

JEFERSON

E daí... hã... antes vem o quê, então?

ROSA

Rubi e turquesa.

LINDAMAR

Ametista, rubi e turquesa.

JEFERSON

Então, turquesa, rubi, ametista, esmeralda e diamante... Hoje a Lindamar é um diamante e ela tá achando que é um diamante sem brilho, é isso? [risos]

ROSA

Pergunta pro Diomar, quem é o exemplo de franqueada no Brasil?

JEFERSON

É... o Diomar vai falar...

ROSA

... Só vem a Lindamar na cabeça! [risos]

JEFERSON

Tá ótimo...

LINDAMAR

O diamante sem brilho...

ROSA

Já que nós paramos, eu vô... tô solicitando alteração. O Fabrini já vai autorizar. [Rosa comenta com Lindamar assuntos referentes à franquia].

JEFERSON

Muito bem: só pra eu saber, depois, o que está acontecendo aqui. Eu estou falando, na gravação, que nós estamos aqui no escritório da Lindamar e a Rosa... A Rosa, assistente da Lindamar, tá fazendo o trabalho lá...

LINDAMAR

E a Rosa...

JEFERSON

No computador, porque, afinal, a Lindamar tem que fazer as vendas acontecerem...

LINDAMAR

Como sempre, é italiana, e fala alto... [risos]

JEFERSON

Ô, Rosa! Faça o favor de falar mais baixo, da próxima vez, aí, tá bom?

ROSA

Eu não consigo!

JEFERSON

Não atrapalha: cochicha no telefone! [risos] Enfim... Agora que queria ver o seguri... Ah! Vamos lá! Você tem algumas... Eu tô vendo aqui, você tá aí com esse computador, você tem todo esse escritório, hã... você tem esse contato com a Rosa, direto... Como é que são os seus meios de se comunicar com a Hermes, com a empresa?

LINDAMAR

Só *e-mail*.

JEFERSON

É só *e-mail*?

LINDAMAR

Só.

JEFERSON

Daqui, por *e-mail*, você resolve tudo com a Hermes?

LINDAMAR

Isso.

JEFERSON

E pra você é o suficiente ou você acha...ou você... em... hã... sei lá... você gostaria de ter outros meios de comunicação? Ou não, isso tá mais do que bom? Como é que é?

LINDAMAR

[risos] Gostaria, de catar o telefone e xingar na hora que eu posso... [risos]

JEFERSON

Mas o *e-mail* dá tempo de você pensar...

LINDAMAR

É... esse é o problema... Eu odeio *e-mail*! [risos]

JEFERSON

Tá bom... É...

LINDAMAR

É, não sei, viu...

JEFERSON

Não, mas você...

LINDAMAR

Eu acho...

JEFERSON

Seramente você acha, acha que só o *e-mail* não é suficiente. Precisaria ter mais... formas de se comunicar com a empresa?

LINDAMAR

Sim.

JEFERSON

É? Tá bom.

LINDAMAR

É, apesar que é assim... Eu não tenho tantos problemas, né, Rosa?

ROSA

É.

LINDAMAR

Não, não, eu tava brincando... porque assim, a gente é *e-mail* mas, na hora que eu preciso mesmo, eu sei achar os chefes...

JEFERSON

Entendo. [risos] Hã... é... conhece os caminhos, né?

LINDAMAR

É, eu sei os caminhos...

JEFERSON

É... são catorze anos trabalhando com a empresa... já sabe, né... tá há mais tempo lá... trabalhando com a empresa do que alguns funcionários estão trabalhando...

LINDAMAR

É... e a hora que quando eu falar assim, quando eu chegar e reclamar disse... “Ixe! Peraí, Lindamar tá no topo”... Ela tá no limite, porque quando eu chego a reclamar mesmo é porque tô no limite mesmo...

JEFERSON

Entendi. Tá certo. Então, agora, vai começar aquela coisa que eu pedi pra você ter um lugar aí pra se apoiar. Eu vou te mostrar esse quadro aqui, cheio de palavras. Essas palavras são o que o Sílvio, a Rosa, conversando comigo, entendem como características de um bom revendedor...

LINDAMAR

Hum.

JEFERSON

Não características da Lindamar; características de uma pessoa que s... costuma se sair bem quando tá trabalhando em venda direta.

LINDAMAR

Hum;

JEFERSON

Eu queria saber... de você... quais dessas características você acha que você possui. E se tem alguma que você acha que você possui, que você acha superimportante e que não tá aí... É longa, essa lista tá bem longa, então fique à vontade... olha com bastante calma, tá bom?

LINDAMAR

Como é que é, Rosa? “Organizado”?

JEFERSON

É... não, então... ó, na verdade é... é... você, agora, você, Lindamar... [risos] Acho que a Rosa fala muito de organização, né, Rosa? [risos] Mas, enfim... Todas essas aqui... apareceram...

LINDAMAR

É assim, Fernando, eu sempre falava assim, gente do céu! Quando eu ouvia meu gerente falando assim, “planejamento”, eu: “vai te catar!” [risos] Gente...

ROSA

Mas a organização...

LINDAMAR

Gente, eu odeio... [risos] Não... eu sou organizada, eu sou, sou bagunçada, mas sou organizada. [risos] Né? Você quer que eu escreva?

JEFERSON

Não, eu quero que você pod... você pode riscar aqui mesmo...

LINDAMAR

Tá...

JEFERSON

... você pode... você não precisa riscar nada... Era só pra facilitar a leitura. Então é assim, eu queria que você me dissesse, disto aqui tudo, você disse que você é organizada.

LINDAMAR

Sou organizada bagunçada.

JEFERSON

Uma organizada bagunçada. O que significa ser uma organizada bagunçada? Vamos lá...

LINDAMAR

Eu sei tudo o que eu preciso fazer, eu sei tudo o que tá acontecendo.

JEFERSON

Hã.

LINDAMAR

Só que manda eu procurar um papel...

JEFERSON

Não acha nunca? [risos]

LINDAMAR

Não, eu acho. Na minha [inaudível]. [risos] Cada hora eu troco ele de lugar, mas eu sei tudo.

JEFERSON

Entendi... Tá bom.

LINDAMAR

Se falar... eu falo assim, olha, não sei que, eu sei, e sei o que eu cobro, e sei tudo, o que eu cobro, eu sei tudo... [risos]

JEFERSON

Tá certo. Você não tem, então, não tem um método certinho, é sempre assim... Cada hora você faz de um jeito...

LINDAMAR

Não, eu não sou aquela pessoa assim, dizer assim, “olha, isso aqui tem uma pastinha, isso aqui tá aqui, isso aqui tá aqui, isso aqui tá aqui, isso aqui tá aqui”. Não.

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Entendeu? Eu não consigo. Arrumo, arrumo, dali a pouco já baguncei tudo de novo. Mas eu sei onde tá as coisas.

JEFERSON

Aí se encontra... Então, assim, daqui você...

LINDAMAR

De tudo que tá aqui eu...

JEFERSON

Mas aqui, você considera organizada?

LINDAMAR

Eu não tiro nada... Considero.

JEFERSON

Agora, desses aqui, você acha que você consegue ser tudo isso aí? Ou tem alguma dessas que você é um pouquinho menos, alguma dessas que você é um pouco mais? Alguma dessas que você acha que... se tiver aí ou se não estiver também não faz a mínima diferença...

LINDAMAR

Eu acho que eu sou tudo isso aqui. [risos] Hã...

JEFERSON

É? Alguma coisa você acha que tá faltando ainda aí, Lindamar?

LINDAMAR

Acho que não. Porque o que eu mais... assim, eu cobro muito de mim, sou exigente.

JEFERSON

Tá. Então você falou um pouquinho pra mim, ó, de exigente; você falou um pouquinho pra mim de organizada. Vamos falar um pouco de cada um deles.

LINDAMAR

Hum.

JEFERSON

Por favor, me diz aí, um pouquinho de cada uma dessas características. Como é que você se vê, nessas... nelas todas...

LINDAMAR

Ah... Sei lá, eu acho que... do que eu faço...

JEFERSON

Hum, hum...

. LINDAMAR

... eu preciso sempre aprender,

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Eu preciso falar, se não eu não consigo resolver minhas coisas. Se eu trabalho com a empresa, é porque eu gosto da empresa.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Porque se não, não trabalharia... Mesmo tendo todos os problemas, todas as coisas, eu sou persistente, porque eu poderia ter des... decidi... é... como se diz? Parar no meio do caminho e ir embora, mas ainda confio, é... Acho meu trabalho sério... Acho que eu sou uma boa líder, também...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Ouvir, eu ouço.... Como se diz, sempre defendendo o produto...

JEFERSON

Hum, hum...

[LINDAMAR

Ah!... não sei, eu acho que...

JEFERSON

Que é tudo isso aí, mesmo...

LINDAMAR

Não tem... o que dizer assim, às vezes você é um pouquinho mais, um pouquinho menos, mas não...

JEFERSON

Tá certo. E aí... perguntando disso: pensando nessas... na... na... no... no jeito como você trabalha, no que você me contou, como é que você faz. Você tem um grupo de pessoas, né? Você montou uma equipe, você... tá sempre trazendo gente pra essa equipe... Como é que funciona, como é que você entende, como é que você vê... a rotatividade de pessoas nessa sua equipe? Entra gente e sai muita gente? É... sim, não? Você tem gente que tá há muito tempo na sua equipe? Como é que é? Conta um pouquinho pra mim, disso.

LINDAMAR

Acho que sai mais do que entra. [risos]

JEFERSON

É? Sai muita gente?

LINDAMAR

É... geralmente é assim... De repente você tá com um grupo e fala, “ah, tá legal”... Dali a pouco elas param... Então você tem que tá sempre buscando ela de volta.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Tem que dar um tempo... ela vai embora mesmo, depois ela retorna. Às vezes ela parou porque ela... está com alguns problemas e... às vezes ela parou porque ela ficou insatisfeita, achou que você também não foi legal com ela...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

... ou a empresa não... não atendeu o que ela queria... E às vezes ela foi trabalhar com outra, também.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Aí depois ela volta, porque ela é livre pra ir e vir a hora que ela quer. E, de repente, você vai, visita, ela retorna de novo. Então há casos assim que às vezes tem pessoas que trabalhavam comigo há muito tempo atrás... aí, de repente, ela foi trabalhar com outra e de repente ela volta...

JEFERSON

Hum, hum... Tá.

LINDAMAR

Ah, Linda, não gostei, com quem eu tava trabalhando, e tal... E eu sou muito assim, sabe? Às vezes tem hora que eu falo assim: “aquela lá, quando ela voltar de novo, ela não vai ficar comigo!”...[risos] Mas acabo me ligando e eu esqueço tudo o que eu falei, esqueci, continuo numa boa...

JEFERSON

Hum, hum, tá certo...

LINDAMAR

Entendeu? Então... Então... elas acabam continuando do mesmo jeito.

JEFERSON

Tá certo. Então acaba indo e voltando. E tem alguma é... revendedora que trabalha com você há algum tempo que você, assim, que que não... tá com você desde que começou, nunca parou... você tem algum caso desse?

LINDAMAR

Tenho pessoas antigas, assim... Não; que parou, já parou...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

É difícil, vamos dizer assim, ai... nunca parou.

JEFERSON

Sempre um pouquinho, dá uma paradinha...

LINDAMAR

Mas tem, é... tem meninas de dez anos... doze anos comigo; tem...

JEFERSON

Tá. Às vezes dá uma paradinha, mas acaba voltando naquela... naquele intervalo... Sim, só mais...

LINDAMAR

Acho que eu me lembro, assim, que tem uma senhorinha só que ela tá com quase oitenta anos, aquela “véinha” toda meio... Toda semana ela me xinga e toda semana ela continua... ela continua! [risos] Continua comigo desde que eu comecei! [risos]

JEFERSON

É... É o amor, é um ódio e um amor ao mesmo tempo... [risos]

LINDAMAR

É... Ela fala “você não liga pra mim!” É tipo assim... você... “preciso do seu carinho”.

JEFERSON

Hã, hã... Tá certo.

LINDAMAR

Entendeu?

JEFERSON

Entendi. Como é que é a sua relação com ela? Quer dizer, assim... Por... Você falou... ah, ela sempre te xinga e tudo mais... Mas assim, ela já tá com você há um tempão, né?

LINDAMAR

Já...

JEFERSON

Como é que é isso, como é que é essa história?

LINDAMAR

Ah, é assim... Eu vejo assim... é tipo assim, você é a filha e ela é a mãe. Passa a ser isso.

JEFERSON

Entendi.

LINDAMAR

Te cobra... atenção; acha que você tem que dar atenção, que você não tem mais ninguém; se você não atende o telefone, “por que você não me atendeu”? “Você não veio aqui trazer catálogo, você não veio trazer a troca”... “Espera, você não quer me atender”... e quando você vai ela tá lá te esperando com bolinho e café...

JEFERSON

Hã... tá... [risos] Entendi...

LINDAMAR

Então é por aí... Entendeu?

JEFERSON

Entendi...

LINDAMAR

Então, é aquela relação assim, que se você tivesse tempo, se você pudesse passar todo dia, ela ia ficar superfeliz...

JEFERSON

Hum, hum... Tá.

LINDAMAR

Mas... não dá. Então ela acaba ficando brava porque não tem a atenção que tinha que tá...

JEFERSON

Entendi. E você já pensou em parar alguma vez?

LINDAMAR

Parar, parar, parar, assim... já fiquei muito brava, assim, disse “eu vou largar de tudo, vou mudar de profissão”... [risos] Mas... só naquele momento.

JEFERSON

Tá. E o que que faria você parar? Falar eu quero abandonar, agora. Não quero mais vender venda direta.

LINDAMAR

Se eu ganhar na loteria... [risos]

ROSA

É... na Mega Sena!

LINDAMAR

Só paro se eu ganho um dinheirinho pra mim viajar... [risos]

JEFERSON

Se... se ganhasse um dinheiro que não precisasse fazer mais nada, daí você parava. É isso?

LINDAMAR

É... mas não assim totalmente, não ia parar não... Tá no sangue, não tem jeito. Mas assim... é... são coisas assim que eu disse... eu... eu gosto desse meu trabalho... Mas eu também gosto de costurar...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Então, se um dia eu parasse, eu voltava a costurar, fazer meus bonecos, minhas coisas, que eu gosto...

JEFERSON

Sei... Hum, hum... Parada, pelo jeito você não...

LINDAMAR

Não.

JEFERSON

... vai ficar mesmo, né? Tá certo... Conta pra mim agora, Lindamar, depois de tudo isso que a gente falou, o que é, pra você, um revendedor de sucesso? Ser uma pessoa de sucesso na venda direta?

LINDAMAR

É... eu acho assim, sucesso é você... realizar seus sonhos, você ganhar dinheiro, porque... pra ter sucesso precisa ganhar o seu dinheiro pra sobreviver...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Então cada um sabe o que você precisa... pra sobreviver. Então, se tiver ganhando dinheiro suficiente pra você eu acho que é ... tem um sucesso, aí.

JEFERSON

Tem seu sucesso. Você se considera, hoje, uma pessoa de sucesso na venda direta?

LINDAMAR

Hoje, não. Antes, sim.

JEFERSON

Antes, sim. [risos]

LINDAMAR

Hoje não, porque, como eu disse pra você... Eu não estou ganhando o que eu acho que eu merecia ganhar...

JEFERSON

Entendi...

ROSA

Então... então não é culpa sua...

JEFERSON

E você acha que o seu desempenho, hoje, contribui de alguma forma para o desempenho da sua equipe? Ou é vic... Como é que é isso? O seu desempenho contribui para o desempenho da sua equipe?

LINDAMAR

Ah, sim, porque ela depende do meu otimismo, ela depende da minha... de eu estar empurrando elas...mesmo que eu esteja assim... descontente e acontece alguma coisa que eu sei que tá acontecendo... E... eu tenho que levantar elas, porque se eu passar toda a realidade, toda a verdade, tudo...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

... eu vou matar elas...

JEFERSON

Entendi.

LINDAMAR

Então eu não posso passar isso; então eu tenho que acreditar que vai melhorar... e... eu costumo até dizer assim... é... nesse ponto eu sou muito muito otimista. Porque pode tá caindo o mundo e eu ainda tô ali confiando.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Então eu sempre falo assim, é nos momentos de crise que a gente consegue construir o melhor pra gente, porque quando tá tudo bem, tudo bem, né?

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Então quando você consegue sobressair, você consegue vender, você consegue atender, você consegue dar uma volta, assim, conseguir permanecer com seu cliente, num momento de crise, então você pode considerar uma pessoa vitor... vitoriosa. Porque nos momentos mais difíceis que a gente vê, né, a força que a gente tem.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Então, o que eu mais passo pra elas, como por exemplo a gente tá com problema de entrega, problema de faturamento... que ela tem que fazer o cliente dela entender... que ela vai receber a mercadoria mas vai demorar...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

E... que eu tento passar pra ela, “ora, não é porque recebeu sua mercadoria tão rápido, que agora você vai desistir de vender. Vamos fazer de conta que você está mandando um pedido por mês”. Mas, na realidade, você não está mandando um pedido por mês. Tá mandando toda semana, mas você tá recebendo sua mercadoria daqui a um mês.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Mas o seu cliente não precisa saber que você recebia sua mercadoria de dez em dez dias e hoje você recebe de trinta em trinta. Então fala pro seu cliente que você tá mandando um pedido por mês.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Então, quer dizer, não precisa você falar toda a verdade. Né? É... Eu até costumo dizer assim: é tipo assim, você tem uma relação com o marido, você briga com ele, mas você dorme todo dia com ele, né? Então não adianta você brigar com a empresa, não adianta você falar mal da empresa sendo que você tá dependendo da empresa...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

... cê tá trabalhando, você tá ganhando, né? Então você tem que fazer tudo pra que o cliente não fique... revoltado com você...

JEFERSON

Tá...

LINDAMAR

Então esse é o momento mais forte; então ela tem que ter um jogo de cintura, nem sempre todas têm. Mas então isso é a minha função. Mesmo eu não concordando tudo que acontece...

JEFERSON

Hum...

LINDAMAR

Eu preciso passar isso pra ela, porque se não ela não vai vender.

JEFERSON

Tá certo.

LINDAMAR

Porque seria muito mais fácil eu falar: “ah, para de vender e pronto!” e...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Mas eu não posso fazer isso. Porque não é meu trabalho...

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

Meu trabalho é dar força pra elas, né?

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

E é aonde que eu tenho que encontrar a minha também.

JEFERSON

Tá. E você faz isso nessas visitas? Você faz isso nas reuniões, como é que é?

LINDAMAR

É... em visita e em reuniões... De acordo com... É.

JEFERSON

Tá. É...

LINDAMAR

E no telefone também, né?

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

Levo muito xingo por telefone... [risos]

JEFERSON

E tá lá...

LINDAMAR

Mas eu tenho uma coisa de boa, viu? Sempre eu dou risada, eu dou bronca e elas daqui a pouco elas tão... bem...

JEFERSON

Ah, tá. Como é que você... hoje você ã... poderia dizer assi... você tem uma equipe, é... você tem um grupo de pessoas, você tem um grupo de revendedores, você tem um grupo de amigos, você tem... Ou você trat... ou você tem é... é... é... momentos diferentes pra tratar essa equipe toda que trabalha com você? Como é que... como é que você... hoje se eu disser assim... pra você a sua equipe representa o quê? Representa o quê?

LINDAMAR

A minha e... equipe representa... como se diz? O meu salário.

JEFERSON

O seu salário. Hum, hum... Tá, é isso. Perfeito.

LINDAMAR

Entendeu? Então eu tenho que tratá-la bem pra mim poder ganhar...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

... só que ao mesmo tempo é assim: eu não sou aquela pessoa... que fica... paparicando...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Tem hora que eu digo até que eu sou meia grossa. Mas por quê? Porque é assim: eu trato todo mundo igual. Eu nunca fiz aquilo de dizer assim... ah, porque Maria vende dois mil... e a outra Mariazinha vende cem então vou lambar a Maria de dois mil e a outra de cem, não...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Dentro da reunião ela me liga ela tem o mesmo valor. Ela consegue me levar numa boa, e se eu falar assim hoje eu não posso fazer isso não dá não... não importa quanto ela vende, eu não posso mesmo e não vou fazer.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Então eu faço igual pra todo o mundo. Então, às vezes quando eu preciso ser brava eu sou brava...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

... e quando eu tenho que ser... é... dar força pra ela eu também vou dar... Eu sei ouvi-la, eu sei solucionar o problema dela, que eu acho assim, tudo tem solução...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

... e eu sei ajudá-la.

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

Mas assim, igual. Tanto no atendimento como na reunião... igual.

JEFERSON

Tá certo. Tá bem. Dentro desse... dessa sua experiência toda de... de... de... de vendas, especificamente na venda direta, e.. agora especificamente, nesses catorze anos que você tá na Hermes. É... você passou por treinamentos, hã... Teve treinamento pra alguma coisa ou não? Ou você sempre foi pelo que você conhecia mesmo?

LINDAMAR

Ó... eu falo que tudo o que eu sou hoje eu dou graças à Stanley.

JEFERSON

Passou por isso lá.

LINDAMAR

Eu aprendi, posso dizer tudo, na Stanley.

JEFERSON

Como é que era o... o que...

LINDAMAR

Nós tínhamos treinamento e... a gente tinha, assim, uma injeção de ânimo muito grande...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Então... assim... nós aprendemos quando nós entramos, nós aprendemos muito lidar com as objeções...

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

... que é fundamental, para gente, saber responder as objeções.

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

Então, eu cultivei... isso...

JEFERSON

Tá.

LINDAMAR

Sou muito de ler, também. Gosto de... motivação, essas coisas...

JEFERSON

Você acha que... é esses treinam... esses treinamentos, por exemplo, lá, que você teve um dia, nessa empresa, é... contribuem hoje pro seu sucesso por... Ou você já tinha isso e foi... o... o treinamento só te ajudou a entender melhor como é que funcionava? Você mudou depois do treinamento?

LINDAMAR

Não, eu aprendi assim... a colocar aquilo em prática.

JEFERSON

Hum, hum,,,

LINDAMAR

Porque no fundo, no fundo eu acho assim que... eu sou uma pessoa... de garra, eu sou uma pessoa assim... muito otimista. Eu não consigo, assim... É muito difícil deixar alguma coisa me abalar... Lógico, me abala. Mas assim, se eu tiver conversando com você, se eu tivesse aqui normalmente, chorando, com muita raiva, ou com um problema e coisa... Se você batesse na minha porta... eu automaticamente eu mudava.

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Eu mudo com uma facilidade muito grande. Depois que você sair eu continuo chorando... [risos]

JEFERSON

Para naquele... para naquele solução e há... e volta praquele solução, e tá...

LINDAMAR

Entendeu? Continuo a mesma coisa. Tanto é que meu marido às vezes ele fala “eu não consigo entender você. Eu não consigo ver como é que você faz isso”! Entendeu? Então, tipo assim... posso tá um... acontecendo assim, deu uma... Se eu tiver que ser profissional, na hora eu cato, atendo a pessoa normalmente, numa boa... e volto... depois eu volto ao meu normal de novo.

JEFERSON

Entendi, tá bom... Muito bem. Olha, eu queria te mostrar mais uma... mais um quadro, tá? Esse quadro aqui... também foi trabalhado pela... pelos... pessoas que passaram antes de você, eles dizem o seguinte: se a Hermes está aqui...

LINDAMAR

Hum.

JEFERSON

... estes são os públicos mais próximos da Hermes. Estes são os públicos que têm alguma relação com a Hermes, mas que são um pouco mais distantes... né? É... você, hoje estaria nessa situa... cadê... há... distribuidor, franqueado mais ou menos; mais ou menos nessa posição, porque você também tem uma... a sua equipe. Queria que você analisasse isso, como é que você vê hoje a sua

posição próxima da Hermes, segundo o que a empresa acha? Você acha que é isso mesmo? Qual... qual você acha que a sua... o seu papel aqui, perto desses outros? É igual, é maior, é menor, é o quê? O que é que te parece?

LINDAMAR

Perante a empresa?

JEFERSON

É. A empresa tá dizendo: olha, os distribuidores, os revendedores, os franqueados, vamos dizer assim, estão próximos de mim. Os transportadores, os funcionários, os forne... Tudo isso tá muito próximo. É... Como você vê a sua posição em relação a esses outros, em relação a estes aqui, também. Existe, inclusive, aqui do lado, do lado de fora, as redes de relacionamento dos revendedores, dos distribuidores. Quer dizer, quando a gente pensa aqui numa rede, é a sua...

LINDAMAR

Hum, hum...

JEFERSON

... mas tá um pouquinho de lado. Você concorda com isso, não concorda, você acha que é isso mesmo? O que é que te parece?

LINDAMAR

É... eu acho que é isso. Mas eu acho assim: não adiantaria nada isso aqui sem esses dois pontos aqui.

JEFERSON

Ou seja, você vê uma diferença de proximidade, aqui?

LINDAMAR

Isso.

JEFERSON

Quem tá mais próximo? Só pra... porque assim... hã... hã... a gente tem que gravar! [risos] Me conta aí! Quem é que tá mais próximo aqui, nesse quadro?

LINDAMAR

Eu acho os distribuidores e depois os revendedores, porque se não tivesse os distribuidores pra passar pros revendedores a empresa não faria nada, não adiantaria ter transporte, é... atendimento... é... fornecedores, funcionários... que não vai resolver nada...

JEFERSON

Hum, entendi.

LINDAMAR

Não adianta ter o... aqui em volta é... ONG, concorrente, que se não tem distribuidores, revendedores pra que os revendedores vão até os clientes, então isso aqui não valeria de nada.

JEFERSON

Tá. Voc...

LINDAMAR

Então, eu me considero uma peça importante pra empresa.

JEFERSON

Tá certo, *ok*. Você acha então que... você trocaria isso? Colocaria estes dois públicos aqui bem do ladinho da empresa e os outros um pouco mais distantes?

LINDAMAR

Sim, com certeza.

JEFERSON

Tá. Você criaria uma... uma terceira... uma terceira camada, aqui?

LINDAMAR

Isso.

JEFERSON

Tá ótimo, perfeito. Então... É isto. Lindamar, te agradeço muito. A próxima etapa, como eu te falei já antes da gente começar a tra... a gravar, seria que você pudesse me indicar uma pessoa da sua... da sua equipe, pra eu conversar com essa pessoa, e entender, aí, o lado dela...

LINDAMAR

Hum, hum...

JEFERSON

... tá? Você teria uma pessoa pra me indicar agora ou... preferiria depois? O que que você acha? Você quer pensar um pouco? Você ... não quer me indicar ninguém? [risos] Enfim... o... é... você é a entrevistada, aqui. Você é que me diz.

LINDAMAR

É, eu só não sei... eu posso te dar um... alguns nomes... você tentar...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Se elas puderem te atender...

JEFERSON

Tá bom...

LINDAMAR

Eu só não posso te garantir que ela vai... fazer... mas eu posso ver uma das melhores...

JEFERSON

Tá certo...

LINDAMAR

E te passar...

JEFERSON

Você poderia, então, fazer isso por mim?

LINDAMAR

Hum, hum.

JEFERSON

Então eu te agradeço, de mais uma vez.

LINDAMAR

Tá...

JEFERSON

E aí eu queria te perguntar mais uma outra coisa... Você disse, você vai a campo, às vezes você faz a reunião. Você permitiria que, em alguma dessas suas visitas a campo, eu estivesse com você? Ou não?

LINDAMAR

Sim, não tem problema...

JEFERSON

A gente poderia...

LINDAMAR

Só espera passar essa fase um pouquinho... Porque, senão, você vai ficar aborrecido [risos].

JEFERSON

Enfim, né? É... .. Na verdade não é... não é... não é nem pra vender. Seria só pra acompanhar...

LINDAMAR

Não... é...

JEFERSON

Você acha que a gente é... consegui... Quando você fala, um pouquinho essa fase, o que que você imagina, aí? De quantos...

LINDAMAR

Pelo menos normalizar um pouco as entregas...

JEFERSON

Entendo.

LINDAMAR

Porque se não a gente acaba perdendo muita coisa, porque assim... o povo já tem mania de reclamar...

JEFERSON

Hum, hum... Tá.

LINDAMAR

Entendeu? Então com... com alguma coisa anormal, a reclamação é maior ainda.

JEFERSON

Tá certo, entendo. Então eu vou... vamos fazer isso. Então eu vou... aguardar você me passar as indicações dos nomes... e aí a partir daí eu entro em contato com você pra ver isso... se a gente consegue marcar esse...

LINDAMAR

Hum, hum...

JEFERSON

... essa visita, esse acompanhamento.

LINDAMAR

Tá...

JEFERSON

Eu juro... não vou fazer... Só vou ficar com você, só te atrapalhando ali do lado... [risos] E você vai trabalhar... você vai continuar trabalhando... Eu vou ficar de papagaio de... É que... é que eu sou meio grande pra ficar no seu ombro, mas é... a ideia é essa, entendeu? [risos]

LINDAMAR

[risos] Aí você vai ver como não é... não é fácil...

JEFERSON

É, não... Eu sei, que não é fácil. Então... mas é...

LINDAMAR

Não é fácil... [risos]

JEFERSON

Eu imagino, eu imagino...

LINDAMAR

Porque a gente anda em cada lugares, assim... que... é... tipo assim, é... porque você gosta mesmo, né?

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

E eu, eu costumo assim... é... as minhas visitas são muito rápidas...

JEFERSON

Hum, hum...

LINDAMAR

Eu, às vezes, só entro no portão um pouco, não entro dentro da casa da revendedora...

JEFERSON

Sei.

LINDAMAR

“Ó, tal, tal e...” Por isso que eu te falo, assim... que eu... eu me considero uma pessoa... com um... um otimismo muito bom.

JEFERSON

Hum, hum.

LINDAMAR

Entendeu? Porque, se eu chego e vou tentar... “não, tudo bem? Não sei o que...só quero que”... Mas pensa, tal, e isso e aquilo... E eu acabo conseguindo... então eu não preciso ficar paparicando.

JEFERSON

Sei.

LINDAMAR

Então eu sou firme nas minhas atitudes.

JEFERSON

Sei.

LINDAMAR

Entendeu? Então eu – raro! – eu entro na casa de uma revendedora. É no portão e vai... e já saio e já... Até que tem dias, assim, que eu entrego de 100 a 120 catálogos por dia. Eu faço meu itinerário e...

JEFERSON

Entendi.

LINDAMAR

... vou embora.

JEFERSON

Você deixa um catálogo com cada uma delas? Isso...

LINDAMAR

De dois a três...

JEFERSON

De dois a três... Quer dizer, isso significa que você visita umas 60 pessoas mais ou menos...

LINDAMAR

Isso...

JEFERSON

... por dia... É bastante coisa...

LINDAMAR

Hum... hum... Então é assim... Aí eu acabo fazendo isso... “Não, não...ai... toma um café”; “Não não, tô com pressa, só vim... trazer isso aqui”... Eu tenho que priorizar o meu trabalho... Eu tenho que render!.

JEFERSON

Tá...

LINDAMAR

Né? Então eu acho, assim, que eu tenho um imã muito bom com elas...

JEFERSON

Tá. Você sai quantas vezes por semana? Todo dia, não?

LINDAMAR

Não... agora não. Mas... eu preciso, no mínimo, tá pelo menos três dias por semana na rua.

JEFERSON

Três dias por semana na rua. Os outros dois dias, pelo menos, do... de... de uma semana de... de segunda a sexta, você tá aqui no escritório cuidando disso ou fazendo a reunião e tal. É isso. Então tá bom.

LINDAMAR

Mas ainda não tá sendo possível fazer isso.

JEFERSON

Então tá bem. Tá ótimo. Então, Lindamar, mais uma vez muito obrigado.

LINDAMAR

Imagina...

JEFERSON

Tá. Foi ótimo tá... conversando com você... Foi ótimo... Apesar da Rosa ficar metendo o bedelho, né?

ROSA

É! [risos]

JEFERSON

Tinha que fazer "shiu" pra ela antes de ela responder por você...

LINDAMAR

A Rosa...

JEFERSON

[risos] Mas foi ótimo, muito obrigado.

D) Entrevista com Zuleide Carvalho, realizada em 13 de junho de 2013, das 13h30 às 15h00.

ENTREVISTADOR (JEFERSON)

Estamos gravando, é... eu estou aqui com a Zuleide. Eu esqueci o seu nome comple...

ENTREVISTADA (ZULEIDE)

Zuleide.

JEFERSON

Zulei... É o seu nome completo, Zuleide.

ZULEIDE

É Zuleide Menezes de Jesus Carvalho.

JEFERSON

Então eu estou aqui com a Zuleide Menezes de Jesus Carvalho, é... nós estamos na... antes de iniciar a reunião de que ela vai participar agora com a Lindamar [em um salão de festas localizado à Avenida Benjamin Pereira, 55], e ela muito gentilmente aceitou participar dessa entrevista. Então Zuleide, por favor, eu queria só que você se apresentasse, aqui, tá? O seu nome e... e... e falasse um pouquinho da sua experiência com venda direta, tá?

ZULEIDE

Ah, o meu nome é Zuleide Menezes de Jesus Carvalho, é... na venda direta eu gosto muito do que eu faço, né? Trabalho com isso já tem... há muito tempo, então eu já gosto muito de trabalhar com isso aí, com essa área, já.

JEFERSON

Tá bom. Você vende... além de... você vende Hermes. Você me foi indicada pela Lindamar, né? Que... que trabalha com a Hermes e... e... me passou o seu nome como o nome de uma pessoa que

ela considerasse uma boa vendedora. Hoje em dia você trabalha com... só com Hermes, ou você trabalha com outras empresas também?

ZULEIDE

Trabalho com a Hermes, com a Avon e com a Tupperware e com a De Millus.

JEFERSON

Ah, você vende todas essas aí...

ZULEIDE

Isso...

JEFERSON

Tá certo. É... e... você falou que você trabalha há bastante tempo, já, com venda direta...

ZULEIDE

Já, já trabalho bastante.

JEFERSON

Quanto tempo, mais ou menos?

ZULEIDE

Oh... com a... com a Hermes, eu acho que, mais ou menos, já tem uns... uns quatro a cinco anos...

JEFERSON

Quatro a cinco anos?

ZULEIDE

Ou mais, né? Porque geralmente é Linda... se for pra mexer lá, ela vê mais de quem... que a gente não fica contanto o tempo, né? Mas já tem um bom tempinho que eu trabalho.

JEFERSON

Tá, tá certo.

ZULEIDE

Já.

JEFERSON

E... e... você costuma, além de revender os produtos da Hermes, você costuma comprar pra você?

ZULEIDE

Compro.

JEFERSON

É?

ZULEIDE

Compro, também.

JEFERSON

Você compra sempre, compra de vez em quando?

ZULEIDE

Não, compro sempre.

JEFERSON
É?

ZULEIDE
Isso.

JEFERSON
É, você... assim, você vende os produtos da Hemes pra poder comprar ou você vende os produtos da Hermes porque é fácil e daí você aproveita e compra?

ZULEIDE
Não, eu vendo porque é fácil. Eu vendo e também compro.

JEFERSON
Tá, tá certo. É... me fala um pouquinho... é... você falou que você vende outras coisas. Hermes, há uns quatro anos, mais ou menos – você imagina. As outras empresas que você citou, você vende há mais tempo ou há menos tempo do que a venda de Hermes?

ZULEIDE
A Avon eu vendo há dez anos.

JEFERSON
Dez anos.

ZULEIDE
Isso.

JEFERSON
E como é que você chegou até a Hermes? Como é que você começou a vender Hermes?

ZULEIDE
A Hermes, eu antes eu vendia... pra menina. Eu entrei. Aí, depois, eu saí dela e fui pra Linda. Que eu comecei com ela, mas aí eu não gostei muito. Aí eu descobri a Linda, aqui no Jaçanã...

JEFERSON
Ah, alguém te convidou antes...

ZULEIDE
Isso...

JEFERSON
Você começou a trabalhar com outra pessoa antes...

ZULEIDE
Isso, antes...

JEFERSON
E aí, o que você não gostava muito dessa outra menina?

ZULEIDE
Não, porque a outra, assim... eu vendia, era pra ela passar na minha casa, ficava de passar pra passar pedido, aí tinha coisa que ela não resolvia, eu ia atrás, ela não me atendia bem...

JEFERSON

Entendi.

ZULEIDE

Aí eu digo: “não, vou procurar outra pessoa!”, aí foi que aí eu encontrei a Linda. Fui no escritório, aqui no Jaçanã, aí eu comecei a vender com ela, deixei a outra, falei: “não, gostei mais com você”.

JEFERSON

Tá certo. E o que você acha que a Linda te... é... faz, de diferente, que fez com que você gostasse mais de trabalhar com ela?

ZULEIDE

Oh, porque já era aqui direto no escritório. Aí a gente ia resolver, sempre eu conversava com ela, ela me atendia, resolvia os problemas, eu vinha a pé, ela também... Aí, com a outra já não resolvia, já ficava – passava meses! – sem encontrar ela... Aí eu falei: “não”; então aí eu procurei, né? Eu falei: “vou procurar uma coisa”...

JEFERSON

Tá certo. E quando você fala “resolver problema”, que tipo de problema que acontece, que ela... que a Linda precisa te ajudar?

ZULEIDE

Não... Assim... Assim, uma troca, aí... a saber as datas direitinho que a revista vai, aí uma troca pra trocar... que ela não resolvia. Algumas coisas assim, eu queria ver algum tamanho de coisa, que eu ainda não sabia, queria assim opinião e tudo, aí eu nunca dava certo com ela, aí já a Linda aqui resolvia.

JEFERSON

Então assim, você... a... a... essa... essa... é uma ajuda que a... que a Linda e... te dá e que essa outra moça não dava?

ZULEIDE

Isso... Isso... era uma coisa...

JEFERSON

Tá certo... Olha, eu vou te mostrar um... um... um papel, aqui... tá todo rabiscado, eu vou ler junto com você. Essas aqui são algumas características que... a gente... trabalhou, que eu fui trabalhando durante todas as entrevistas... E cheguei a essas características que elas dizem o seguinte: isto aqui é característica de uma pessoa que é muito boa na venda direta, tá? Uma pessoa “Solícita”, “Persuasiva”, “Séria”, um “Líder”, uma pessoa “Organizada”, “Autoconfiante”, “Empreendedora”, “Exigente”, que tá “Interessada em aprender”, que é “Otimista”, que é “Confiável”, que é uma “Boa ouvinte”, que é “Apaixonada pelos produtos que comercializa”, que é “Entusiasmada”, que é “Persistente”, que é “Apaixonada pela empresa” e que é “Falante”. De tudo isso aqui, o que você acha que a Linda é?

ZULEIDE

Tudo! [risos] Você já foi falando e eu já, assim, de olho... Tudo...

JEFERSON

Tudo? Ela é tudo isso, mesmo?

ZULEIDE

Tudo...

JEFERSON

E tem alguma coisa que ela é mais do que tudo... Quando você pensa na Linda, você fala assim: “é isso aqui”? Uma dessas coisas parece que é mais ela do que todas as outras?

ZULEIDE

Não, é tudo isso aí, é...

JEFERSON

Tudo isso aí?

ZULEIDE

É, tudo... tudo é ela.

JEFERSON

Tá certo. É... então, pra você... e a... e... e você acha... você é uma revendedora, mas você também é uma cliente dos produtos...

ZULEIDE

Hum, hum.

JEFERSON

No seu papel de... e... de cliente... tá? É... a Linda, o trabalho que a Linda oferece pra você: essa atenção, tudo isso que ela tem, o que falta pra ela ficar excelente, maravilhosa?

ZULEIDE

Eu acho que... eu acho, assim... que ter mais... quanto mais, sabe?, mais gente, mais vendedora...

JEFERSON

Ah, pra ela ter mais gente...

ZULEIDE

É...

JEFERSON

Mas ela em si, assim, ela já é uma pessoa superbacana, né? Que dica você daria pra ela pra ela melhorar ainda, falar assim: “Linda, faz isso aí que é melhor ainda, você vai ficar mais... mais, mais, mais do que você já é, hoje”?

ZULEIDE

Ah, eu acho que ela já tem... já é isso tudo, já.

JEFERSON

Já tem isso tudo...

ZULEIDE

Ela é uma ótima pessoa, eu gosto muito dela.

JEFERSON

Você acha a Linda uma pessoa é... é... é... amiga, também?

ZULEIDE

Muito.

JEFERSON

Muito amiga?

ZULEIDE

Muito, muito.

JEFERSON

É?

ZULEIDE

Muito amiga.

JEFERSON

É...

ZULEIDE

O dar atenção, a gente, tudo, nossa... eu gosto muito dela! Uma executiva muito... né?, porque... mas é muito... Olha, é nota dez.

JEFERSON

Nota dez?

ZULEIDE

É, que ela é muito boa.

JEFERSON

Então deixa eu até aproveitar um pouquinho... A Linda trabalha com Hermes. Você também trabalha nessas outras empresas...

ZULEIDE

Hum, hum...

JEFERSON

É... as suas outras... é... líderes da... das outras empresas... São tão boas quanto a Linda, são iguais à Linda, são piores, são melhores? Em alguma coisa elas são melhores, em alguma coisa elas são piores? O que é que você acha?

ZULEIDE

Não, tem umas que é boa, mas tem outras, assim... nesse ponto, assim... Eu tenho mesmo uma executiva da Avon que ela é muito boa...

JEFERSON

Hum, hum...

ZULEIDE

... né? co... umas coisas, assim, é caro ela resolve, e tudo... É muito, né... Mas já tem outras que não é. Aí, você tando naquele trabalho, você já começa já a achar ruim, você já quer mudar, né? Que nem: eu vendia De Millus há muito tempo, parei e voltei agora de novo porque a executiva não dava muita atenção.

JEFERSON

Hum...

ZULEIDE

Você não... Sabe? Entrou uma que... era... Tinha uma legal, entrou uma que ficou... aí, isso, é sempre assim, aí tem umas que já me dá força; qualquer problema, tenta resolver pra você, já tem

outras que não resolve, e tudo, aí você fica um me... aí tenta mudar pra procurar uma coisa melhor pra tá dando continuação.

JEFERSON

Tá certo. E quando você, agora você... quando a Zuleide é uma consumidora: você compra os produtos da Hermes, você compra também pra você produtos da De Millus, da Avon?

ZULEIDE

Compro.

JEFERSON

Compra?

ZULEIDE

Compro.

JEFERSON

Então, quando você é uma consumidora... você comprou um produto pra você, é... Não deu alguma coisa muito certo. Como é que a “consumidora Zuleide” vai atrás da Linda ou das suas outras líderes pra resolver esse problema?

ZULEIDE

Não, você fala ni... que assim... di..

JEFERSON

Com um produto que você comprou pra você mesmo, você como... não porque você comprou pra revender pra alguém, mas um produto, sei lá: você gostou, falou "ah, gostei dessa... desse pote aqui que eu vi na... na Hermes", né? Ou "gostei dessa maquiagem que eu vi no folheto Bella"...

ZULEIDE

Hum...

JEFERSON

É... “comprei”. Mas aí, quando chegou, de repente não era aquilo que você esperava. Aconteceu, já, alguma vez, alguma coisa assim?

ZULEIDE

Já.

JEFERSON

É...

ZULEIDE

Aí... não, eu já não comprei mais, mas aí eu falo...

JEFERSON

Você já avisou... e não comprou mais...

ZULEIDE

Isso... eu falo como que é, como não é...

JEFERSON

Entendi....

ZULEIDE

Né, assim... porque eu vendo tantas... todas que eu vendo. Se eu comprar uma coisa e for boa, eu gosto, eu falo e tudo, que é boa. Mas assim: se não for boa, eu já aviso, porque já, assim, eu não quero vender e a pessoa falar “nossa, você vendeu aquilo pra mim que”...

JEFERSON

Ah, então se você conhece o produto e você não confia muito nele você já avisa...

ZULEIDE

Isso, isso... porque pra eu não vender e a pessoa não falar "ah, eu comprei aquilo tão ruim, você não me avisou?".

JEFERSON

Entendi.

ZULEIDE

Né? Eu aviso, todas as coisas que eu vendo, tudo quanto é revista, o que é bom. Porque aí eu já vou ter aquele cliente, ele já vai comprar, já vai tá, né?, gostando... Porque se não gostar, vem ni mim: "você me vendeu, eu não tô gostando, é ruim, e tal"... Já reclama que não gostou.

JEFERSON

Tá bom. Então você pensa assim: pra você vender bem, você sempre compra os produtos antes? E se você não conhece um produto? Já aconteceu de você vender um produto que você não sabia se era bom ou se era ruim e depois alguém vir reclamar?

ZULEIDE

Já, já.

JEFERSON

É?

ZULEIDE

Já vendi, já vieram reclamar. Aí... a pessoa já não comprou mais, né? Mas só... aí me fala "Ah, Zuleide, mas você não tem culpa, ali vem, você não vai saber. Tudo bem, eu já comprei, deixa assim, mas aí eu não vou comprar mais".

JEFERSON

Tá certo.

ZULEIDE

Já aconteceu isso, que acontece.

JEFERSON

Tá bom. É... [pausa] Zuleide, é só isso...

ZULEIDE

Só?

JEFERSON

Tá vendo, tá vendo como foi rápido, olha só: você viu como você me ajudou? Então muito obrigado, tá? Pelo seu tempo...

ZULEIDE

Obrigada você.

JEFERSON

Valeu demais...

ZULEIDE

Desculpa aí alguma coisa...

JEFERSON

Não, que é isso... Foi ótimo, muito obrigado, então. Então tá encerrada a entrevista, até mais, obrigado, tá.

(Após a entrevista, o Entrevistador continuou a gravação, desta vez com suas observações a respeito do ambiente e da dinâmica do encontro que Lindamar Medeiros organizara com sua equipe de revendedoras/clientes) Bom, continuando a gravação [realizada em 13 de junho de 2013, no mesmo endereço da entrevista com Zuleide Carvalho]. Continuo aqui no espaço da... da Lindamar. Eu fiz a entrevista com a Zuleide e agora eu preciso falar um pouco sobre a observação do espaço. Então, a reunião que ela faz com a sua equipe é numa... numa espécie de um salão de festas. É... Ela vai oferecer... ela tá fazendo quentão; hoje estamos em junho, ela tá fazendo quentão, pipoca, que ela vai servir para o pessoal. A reunião acontece de duas e meia até quatro horas, ela... ela tem... um espaço com, ah... folhetos. Ela recebe os... ela começa a atender as... as revendedoras... conforme elas vão chegando, conversa com cada uma, sabe o nome de cada uma, é... e é, assim... uma... uma... uma relação muito tranquila. Então ela vem, ela vai... vai falando com as pessoas o que é que tem que fazer, é... pra... pra pedidos e tudo o mais, as meninas vêm tirar dúvidas com ela e... é assim. Então vou... vou observar mais um pouco e continuar a gravação depois.

A Lindamar, pra receber o pessoal, ela tem um caderno e... porque ela faz uma reunião, né? E... agora é uma e meia, mais ou menos, na verdade agora são cinco pras duas, e as meninas vão chegando antes, e elas vão assinando o nome nesse caderno. Ela vai chamando uma por uma pela assinatura e resolvendo os problemas: troca, boleto, essas coisas todas. Aqui ela distribui folhetos do mês pro pessoal e... depois ela vai fazer a reunião, que começa por volta de duas e meia. Ela vai apresentar os produtos, vai dar algumas dicas sobre o que é que tem que fazer, né? Eu vou ver se consigo assistir um pedaço da abertura da reunião. É... ela tá sendo ajudada aqui, ela tem uma assistente, é... a Maria... é uma... trabalha com a... com a Lindamar. E ela tem, ainda, a nora dela, que tá aqui dando um apoio... A nora dela trabalha como promotora, vamos dizer assim, de uma outra empresa... inclusive o material da outra empresa está aqui também na sala... elas devem dividir, provavelmente. Isso aqui é alugado por um tempo, por um horário pra um grupo, outro horário pra outro grupo, deve ser assim que funciona.

(Em um momento após essa parte da gravação, Lindamar veio até o Entrevistador e perguntou se ele percebera que havia, ali, material de outras empresas – Quatro Estações, Hiroshima e Abelha Rainha. Revelou que, aos olhos da empresa Hermes, aquilo não era bem visto, mas que sua nora trabalhava como promotora daquelas marcas e a ajudava muito, no dia a dia com sua equipe, e que, portanto, ela também ajudaria a própria nora. Percebia-se, realmente, que a dinâmica de atendimentos envolvia acertos, devoluções e entrega de materiais referentes a todas as empresas, mas que o foco do encontro estava direcionado, sem dúvida, à Hermes).

Termina essa entrevista, acabo de sair e são duas e... vinte pras três, é vinte e cinco pras três, na verdade. Eu fiquei acompanhando o trabalho da Lindamar, ela realmente... ela faz um trabalho de promotora de vendas, de gerente de setor. Então ela... reúne as pessoas, quando eu saí agora tinha umas vinte e cinco... mais de vinte e cinco mulheres, é... algumas já estavam... já tinham sido atendidas por ela, estavam esperando a apresentação e outras ela tava, ainda, atendendo [como se percebe, não foi possível acompanhar o início da apresentação da campanha de vendas]. Enquanto isso, a Maria servindo pipoca, ia servindo... ia servindo chá de gengibre... Tinha um pouquinho lá que era quentão também, pra quem quisesse... E ela... enfim... ela tava lá atendendo todo mundo, sempre de bom humor, na maior paz, resolvendo problema. Então as meninas trazem problemas como “ah, o meu, o meu produto veio errado”... ela vai assim, pegando e fazendo as coisas. Arrumando crédito. Ela tirou dinheiro dela mesmo para dar o crédito pra uma moça que estava devendo... que ia receber um crédito. Enfim, ela vai resolvendo o problema de todo mundo. Gravação encerrada. E vamos em frente.

APÊNDICE 5 – ENTREVISTAS: HINODE

A) Entrevista com Sandro Rodrigues, realizada em 27 de maio de 2013, das 14h45 às 16h00.

ENTREVISTADOR (JEFERSON MOLA)

Bom, nós estamos gravando. Eu estou aqui, na sede da Hinode [ê]...

ENTREVISTADO (SANDRO RODRIGUES)

É... Hinode [com o H sonoro]. Tem som de R. [alguns comentários a respeito dessa característica da marca].

JEFERSON

Perfeito, então Hinode; estou aqui na sede da Hinode, em Barueri [Rua Ceará, 157], com o.. hã, responsável pela empresa, que é o Sandro. Então, pra gente começar, Sandro, primeiro muito obrigado por você me receber; segundo, eu queria que você se apresentasse pra gente, aqui, né, pra essa gravação. Quer dizer... Quem é você, quem é a Hinode, quanto tempo você está nessa empresa, se foi sempre aqui que você atuou em venda direta ou não, quais suas responsabilidades aqui dentro, como é que a coisa funciona?

SANDRO

Vamos lá, então. Hã... Meu nome é Sandro Rodrigues, sou... presidente da Hinode, né? A Hinode é a empresa que Deus me deu a honra de dirigir, ah... estou na empresa desde o primeiro pedido que foi separado, desde o primeiro produto que foi envasado, o primeiro pedidos separado, o primeiro pedido entregue. Por quê? Porque quem fundou... os fundadores da Hinode são duas pessoas que Deus me deu a honra de ter como exemplo na minha vida, e que estão muito próximos, que são meu pai e minha mãe. Meu pai e minha mãe. Né?, minha mãe uma ex-costureira mecânica e meu pai um ex-torneiro mecânico, que – há mais ou menos trinta, 35 anos atrás – descobriram a venda direta.

JEFERSON

Tá.

SANDRO

Minha mãe começa como uma vendedora.

JEFERSON

Certo.

SANDRO

Minha mãe começa como uma vendedora, monta uma grande equipe; meu pai, também, vai junto com ela – meu pai deixa de fazer hora extra e vai trabalhar junto com ela... Essa equipe – na época, eles trabalhavam numa empresa chamada Brazilian Way... Então, pra você ter uma noção, eu tô falando, mais ou menos, pra você, do... – pra fazer um paralelo – na época que a Pierre Alexander tava começando, minha mãe também começa na venda direta. Só pra falar de uma grande empresa, que todo mundo conhece. Os primórdios da venda direta... A Natura era muito pequena, pra época, ainda... Aí minha mãe começa, tem muito sucesso, na venda, tem sucesso na construção de equipe e em 1988 surge a oportunidade da gente começar a Hinode. Então ela começa aonde? Ela começa na garagem de casa. Ela começa na garagem de casa, eu, meu pai, minha mãe e uma prima nossa. E uma prima nossa. Hoje, nós estamos há 25 anos no mercado, temos a... – minha mãe e meu pai ainda continuam no negócio, mas não mais na parte operacional, né? Mas na parte estratégica; aí, como eu disse, eu sou o presidente... hoje nós já somos 80 mil consultores pelo Brasil, já chegamos mandar produtos – Hinode – já mandamos produtos pro Japão, mandamos produto pra Portugal, mandamos produto pra Espanha, mandamos produto pra Inglaterra, mandamos produto pra França, mandamos produto... pro Japão,

pros Estados Unidos, nesses 25 anos, sempre na tentativa de internacionalizar a nossa marca... Em alguns lugares, inclusive em Portugal, tivemos uma operação de venda direta em Portugal também... Mas agora nosso foco é marketing multinível. Nós estamos focados 100% no mercado brasileiro, né? Porque a Hinode, ela... ela... ela começa como um binível... Binível, binível, trinível – alguma coisa... sei que não existe esse termo, trinível – mas é mais próxima do binível do que duma empresa... hã... mononível tradicional, e ah... 2008 a gente faz a migração pro *marketing* multinível – que é um modelo de distribuição que eu acredito muito, é o modelo de distribuição que... que... melhor recompensa e – principalmente – é o modelo de distribuição que tem tudo a ver com a missão da empresa. Que a missão da empresa é “oferecer às pessoas uma oportunidade real pra mudar de vida”. É isso que a Hinode tem feito nos... nos últimos 25 anos.

JEFERSON

Maravilha. Que bacana! Então.. .quer dizer: vocês começaram, mesmo, há muitos anos, é uma coi... é uma empre... A empresa é... é uma empresa familiar, ainda hoje, né? Você é o responsável por isso... Voc... você me disse, vocês têm 80 mil distr... é – pessoas, aí, espalha...

SANDRO

Consultores.

JEFERSON

Consultores.

SANDRO

Bom, a gente chama de consultores.

JEFERSON

Tá. E... e funcionários da empresa, quantos são, hoje?

SANDRO

Funcionários da empresa? Nós estamos perto de... por volta de... Eu não sei o número preciso, mas é cem, cento e poucos funcionários.

JEFERSON

Cento e poucos funcionários, tá certo. E você disse que...

SANDRO

Empregos diretos, né?

JEFERSON

Perfeito: empregos diretos, aqui. Você disse que vocês trabalharam... né?, já... já exportaram alguma coisa, tudo mais. Era pra consultores, também, ou era outro... outro... outra forma de trabalhar?

SANDRO

Então: em Portugal... em Portugal foi uma operação de venda direta. Em Portugal... nós tínhamos um distribuidor, em Portugal, que fazia a... a... a venda direta, né?, em Portugal. Nos outros países, não. Nos outros países foram... aí, na... na... na França foi uma venda pontual, na Inglaterra também... Na Espanha foi um distribuidor... Na Espanha, também, foi uma tentativa de... venda direta, é. É. É. É... No Japão foi venda por catálogo... Mas era catálogo... era... era... Era B2C, entendeu? Era direto com o consumidor final. Não tinha a figura do... do... do... bom: do revendedor.

JEFERSON

Entendo. Tá. Era aquele catálogo que... que o cliente mesmo já pega...

SANDRO

Isso. É, é, é.

JEFERSON

Tá ótimo. E aí, hoje você falou que você tem uns centos... alguns... aí, uma centena de funcionários, mais ou menos... Envolvidos com Vendas, especificamente, você sabe quantos seriam? Tua área de Vendas?

SANDRO

Envolvidos com a área de Vendas, se você contra... se você contar só o departamento comercial, e você contar *marketing*, que tá totalmente ligado... Deixa eu fazer uma conta rápida, aqui: cinco... Ai, tenho umas doze... quinze pessoas na área de Vendas, que se relacionam – na realidade, todo mundo, de alguma forma, se relaciona com a rede – ...

JEFERSON

Entendo.

SANDRO

... porque, numa empresa de venda direta, necessariamente, a empresa inteira tem que saber o que é venda direta. Ela tem que saber o que é atender... a... a... atender um consultor, atender a necessidade do consultor – tanto é que, aqui na Hinode, nós temos um treinamento pros funcionários, que foi uma pesquisa que eu... foi uma história que eu li, da Nasa, que eu acabei trazendo isso pra dentro da Hinode. Que aqui na Hinode a gente fala o seguinte: se você perguntar desde a Maria, que tá na... na... recepção até... a Sil, que é a menina que acabou de servir o café, aqui... Se você perguntar pra eles o que eles fazem, todo mundo tem que responder pra você o seguinte: “olha, eu ajudo a mudar a vida das pessoas”.

JEFERSON

Ah, que legal. Hum-hum.

SANDRO

Entendeu? Então todo mundo tem que ter isso muito claro. Então todo mundo sabe... então, de alguma forma, as pessoas se... todo mundo se relaciona com a venda direta. Um de... um... um... um no dia a dia, todos os dias e outros, eventualmente, Mas todo mundo sabe o que é essa questão de venda direta.

JEFERSON

Perfeito. Você tem... você pode me dizer – também, se não puder, não é problema –, mas você tem, a gente tem uma noção, aqui, de hoje, qual é o faturamento da Hinode... anual?

SANDRO

Olha, a gente vem crescendo muito, graças a Deus. No último ano, nós conseguimos... nós fizemos uma adaptação no nosso plano, nós conseguimos um crescimento... importante. Nós... é um número incrível: nós crescemos, em um ano... sete vezes.

JEFERSON

Nossa Senhora! É... é um número incrível, mesmo.

SANDRO

É um número incrível. É um número incrível. Mas essa informação, ainda, eu vou deixar guardada. Posso?

JEFERSON

Pode, claro. Mas eu... esse dado que você me deu já é muito importante.

SANDRO

É um número incrível. Pra você ter uma noção, nós começamos... vou te dar um número... esse número eu posso te dar: hã... nós avançamos, em setembro – final de setembro começo de outubro do ano passado – o projeto de fazer *marketing* multinível, ou seja, usar o *marketing* multinível enquanto distribuição de produto através de uma rede de franquias. Entendeu?

JEFERSON

Entendi.

SANDRO

Então nós temos, hoje, quase que cem franquias reservadas, sendo que nós já temos cinquenta e cinco... cinquenta e cinco em operação, Já em operação. Que são... franquias, o que que é? São extensões da Hinode... franquias, mesmo: têm investidores. Que, geralmente, são pessoas da rede; são líderes da própria rede. É uma extensão da Hinode, onde mais do que um ponto de entrega de produto – por isso que é uma franquia e não um centro de distribuição: porque tem um padrão...

JEFERSON

Tá.

SANDRO

Ela tem um padrão, tem registro; nós estamos tirando o registro na ABF... Ah... mais do que retirar o produto, é um centro de formação, também.

JEFERSON

Perfeito, e essas franquias.. quer dizer... essas franquias, elas montam as próprias eq... montam as equipes, é isso? Ou não?

SANDRO

Na realidade, a franquia... ela atende a equipe de uma forma geral; não é só dela. Eu posso ser, por exemplo: eu posso ser um franqueado, eu tô aqui, eu tenho a franquia de Barueri. Mas você, Jef, também tem uma rede em Barueri. A tua rede pega na minha franquia.

JEFERSON

Entendi.

SANDRO

Ponto. Entendeu?

JEFERSON

É uma troca, mesmo, e...

SANDRO

É um negócio... a franquia é um negócio: é uma ferramenta do negócio *marketing* multinível Hinode.

JEFERSON

Fantástico... Então como é que func... Tenta me explicar, mais ou menos, como é que funciona a estrutura: vocês estão aqui, você é o presidente, tudo mais. Aí você tem... é... Todo mundo, aqui na empresa, tem essa... esse foco no... no... no...

SANDRO

Na missão...

JEFERSON

... Na missão das pessoas, né? Na missão de atender as pessoas... de fazer elas ganharem alguma coisa...

SANDRO

... De mudarem a vida...

JEFERSON

E... como é essa estrutura? Como é... como é que se estrutura essa rede? Que que acontece?

SANDRO

Você tá falando da empresa ou você tá falando da rede, campo?

JEFERSON

Quando eu me torno um consultor: eu vim aqui, eu gostei muito dos seus produtos e quero...

SANDRO

Quer ser um consultor.

JEFERSON

Quero ser um consultor, né? O que eu tenho que fazer?

SANDRO

A entrada... a entrada é muito parecida com todas as outras: você vai, você vai adquirir um Kit Empreendedor Hinode, que é... nós temos cinco modalidades, que é kit básico, kit prata, ouro, platina e diamante – o que muda a configuração de um pro outro é a quantidade de produto que você quer iniciar o teu negócio, né? O nosso negócio, nós acreditamos no *marketing* do bem... O que que eu quero dizer com *marketing* do bem, o *marketing* multinível do bem, é o *marketing* voltado pra distribuição de produtos. Se não tiver produto, eu não... eu... por conceito, eu não acei... Não acredito – eu não posso chamar de *marketing* multinível, porque – pra mim – *marketing* multinível, essencialmente, é distribuição de produto. Se não tem produto, você é uma pirâmide financeira, qualquer uma outra coisa... Então nós somos adeptos do *marketing* do bem, ou seja: necessariamente, você tem que ter... a primeira... a primeira... A primeira forma de ganho do nosso negócio – de uma empresa de *marketing* multinível do bem – é lucro de revenda. Necessariamente, você tem que ter lucro de revenda. Se você não tem lucro de revenda, você não pode chamar de empresa de venda direta. Não pode chamar de venda direta. Então nós temos, aí, é muito... é muito parecido com... como... com aquilo que existe hoje, você entra, compra o seu *kit*, você começa a revender o produto, você começa a auferir lucro – no caso da Hinode, é lucro de 100% pro consultor – e você começa a montar sua rede. Aí você tem as suas qualificações... Pega, pega... pega isso pra mim, aí eu posso te mostrar, pra ficar bem claro pra você. Aí você tem a... a... a... a... as qualificações da empresa... Aqui... Você tem as qualificações da empresa... aqui, ó: aí, conforme teu grupo vai crescendo, você pode ser um Master, você pode ser um Bronze, você pode ser um Prata, você pode ser um Ouro, Platina... Ou: Diamante, Duplo Diamante, Triplo Diamante, Imperial Diamante, que é a maior graduação que nós temos na empresa, hoje. E determina isso, que que é? O teu próprio desenvolvimento. É o teu próprio desenvolvimento.

JEFERSON

Tá. Quer dizer, é pela sua atividade, mesmo...

SANDRO

É pela tua atividade: é pelo teu esforço

JEFERSON

Não é aquela história de você não faz nada e os outros...

SANDRO

Ah, não, esquece! Aqui na Hinode não tem... Eu falo pra todo mundo... inclusive, é proibido: não existe, na Hinode, dinheiro fácil; existe dinheiro simples. Simples! Todo mundo pode ganhar. A única coisa que você tem que... que... que colocar, é suor do rosto – quer dizer, tem que querer trabalhar.

JEFERSON

Muito bem. Perfeito, tá ótimo. E... a sua comunicação com a equipe, quer dizer, com os consultores, como é que é? É via tudo internet, é via tudo material impresso, como é...

SANDRO

Ah, tem... tem... tem... tem de tudo: tem material impresso, tem o catálogo, tem o... tem o ... o... o *flip chart* pra comunicar o negócio... tem o convite pra treinamento... tem os próprios *sites*... Tem bastante coisa. Tem bastante coisa.

JEFERSON

Tá certo. E são os seus próprios... hã...

SANDRO

Líderes.

JEFERSON

Líderes que...

SANDRO

Treinadores são os próprios líderes da empresa. Que têm ness... que sabem, exatamente, o que é Hinode, né? O que é a missão Hinode, né?

JEFERSON

Quer dizer, o que eles fizeram, eles replicam...

SANDRO

Exatamente. É, é. É o que a gente acredita.

JEFERSON

Tá bom. Você me falou, eu tô pra te perguntar há um tempão, mas passou... É... Hinode significa o quê?

SANDRO

Então, essa história também é legal! Ah... voltando, lá, trinta anos atrás: quando minha mãe começou, existia o hábito de se... se.. batizar as equipes, Né? Os líderes colocavam – até hoje, tem... tem... tem... tem equipes que têm... tem líderes que têm esse hábito. Minha mãe colocou o nome da equipe dela de Sol Nascente: equipe Sol Nascente. Lá quando ela começou, lá atrás. Quando ela foi montar a Hinode, nós sempre gostamos muito da... – ela sempre gostou muito – da força de trabalho dos japoneses: concentração, dedicação... Japonês é um povo muito dedicado, muito firme, muito... Tem um conceito de honra... muito bem delineado... Ela sempre gostou muito disso. Apesar de... de não termos nenhuma ascendência japonesa...

JEFERSON

Você não tem nada, né, de ascendência...

SANDRO

Zero. Zero. Zero. Zero. E ela falou... Bom, surgiu a oportunidade de montar a empresa... ela tinha um amigo japonês; ela chegou pro japonês e perguntou pra ele: “olha, tem um nome pra mim que é muito importante. E eu quero saber como é que eu digo esse nome em japonês”. Ela perguntou

pra ele: “como é que eu digo Sol Nascente em japonês”, que era o nome da equipe dela. Então, Sol Nascente em japonês é Hinode.

JEFERSON

É Hinode. E aí ficou...

SANDRO

Ou seja, Hinode continua sendo a equipe da minha mãe.

JEFERSON

Pois é, ainda não mudou, tá vendo?

SANDRO

Ainda não mudou! [risos]

JEFERSON

Que ótimo!

SANDRO

A equipe da dona Adelaide.

JEFERSON

Uma história muito legal. Agora, eu queria te mo... eu vou te mostrar uma... um... um documento, aqui...

SANDRO

Tá.

JEFERSON

... E é o seguinte: nesse documento diz o que você acha que pode ser um bom revendedor. Tem uma série de adjetivos.

SANDRO

Tá bom.

JEFERSON

Veja o que você acha que é, e, se alguma coisa falta, você coloca; e se você acha que não é nada disso, também você me diga, por favor. Fique à vontade.

SANDRO

Hã... “Para você, um bom revendedor é divertido, companheiro, solícito, persuasivo, sério, exigente, falante, direto, organizado, preocupado, entusiasmado, perspicaz, empreendedor, autoconfiante, interessado em aprender, apaixonado pelos produtos, persistente, otimista, bom ouvinte, confiável”... Hã... Falta uma palavra, pra mim, muito importante... Ele tem que ser um... um... um... um... um sonhador.

JEFERSON

Sonhador. Tá bom, por favor, você pode...

SANDRO

Tem que ser um sonhador. Ele tem que ter sonhos. É fundamental que ele tenha sonhos... Que mais? Persistente, tem aqui?

JEFERSON

Tem... Acho que tem, né?

SANDRO

Persistente tá aqui. “Otimista, bom ouvinte”... Tem que ser um homem... como é que eu digo? Um homem que eu digo, o seguinte: um homem, uma mulher... é... uma pessoa... que tenha fé. O cara tem que ter fé naquilo que ele tá fazendo. Muito mais... não é só pelos produtos, não, mas na atividade que ele tá desenvolvendo.

JEFERSON

Entendo. Tá bom.

SANDRO

Entendeu? Tem que ter fé. Eu acho que é isso.

JEFERSON

É isso aí? Tá bom. Tudo isso, então, quer dizer: pra você, esse bom revendedor tem todas essas características e mais essas duas...

SANDRO

É, tudo isso aqui faz parte... claro...

JEFERSON

Alguma delas você, assim... é... você acha que é a mais importante, ou são as mais importantes... hã... alguma delas você acha que é bom ter, mas não é o... não é... condição pra coisa existir?

SANDRO

Não, não é... Realmente, não é... não... não... não é uma condição, até porque isso não é uma receita de bolo, né? Isso não é uma receita de bolo. Que, se a gente vai repetir a mesma receita, vai dar o mesmo bolo. E não é assim. Mas eu... eu... eu... eu... Todas essas são importantes – eu não digo nem só no revendedor, mas... uma pessoa de sucesso. Uma pessoa de sucesso tem que ter tudo isso. De uma forma geral.

JEFERSON

E como é que... Aproveitando isso que você me falou: que que é uma pessoa... Que que significa, aqui no caso da Hinode, ser um consultor de sucesso?

SANDRO

Consultor de sucesso é aquele... Consultor de sucesso é aquele que se determina a... a... a... a atingir um objetivo, se determina a atingir um objetivo; faz tudo que tá ao alcance dele pra que esse objetivo seja atingido e, mesmo que não tenha sido atingido, ele tá disposto a tentar novamente. Esse é um consultor de sucesso. Porque consult... quando eu tô falando consultor, entenda o seguinte: se você escreveu lá no teu revendedor, que é o nome mais comum no mononível, é... é... Quando eu tô falando consultor, eu tô falando mais o cara da liderança, mais voltado pra liderança, aquele cara que tá formando a equipe...

JEFERSON

Entendi. Porque essa pessoa... esse cara que forma a equipe, ele form... ele chama as pessoas que ele conhece, não é isso? Ele vai montando a rede dele... a partir disso.

SANDRO

E a rede vai duplicando... a partir disso. A partir disso.

JEFERSON

E aí o amigo dele, que ele chamou, também pode chamar outro...

SANDRO

Deve!

JEFERSON

Deve, né?

SANDRO

Duplicar isso... a ideia... a ideia é essa aqui, né? Se você pegar, até... tem um... uma coisa que ilustra... que ilustra isso aqui, quer ver?... Aqui, pá... É mais ou menos assim, né?

JEFERSON

Hum... entendi.

SANDRO

Tá vendo, olha: você, que você traz cinco pessoas, e cada uma dessas traz cinco, que traz cinco, e assim por diante. Entendeu? Então esse é... essa é a venda... é a formação de equipe através do *marketing* multinível.

JEFERSON

Perfeito.

SANDRO

Entendeu?

JEFERSON

Tá certo. E como é que... hoje, então, como é que funciona a parte de recrutamento desse pessoal? Cada um faz por si, vocês têm algum projeto, como é que...

SANDRO

Não, não. Não... não... não tem um projeto, não. Por exemplo: “ah, vamos abrir a Hinode na... na Saúde”. Ou, sei lá, qualquer outro lugar. Não. É a própria rede. A própria rede que faz isso. Entend... característica, também, do *marketing* multinível. Por quê? Porque o... o... o... A Hinode entende, a Hinode entende que o verdadeiro papel nosso, enquanto empresa, é produzir produto de qualidade, que dê sustentação ao negócio de *marketing* multinível, que é feito por essas pessoas. Entendeu? Por essas pessoas.

JEFERSON

E essas pessoas, elas... é... Bom, então eu – aquela história que a gente começou – eu me interessei, tô aqui, eu chamei alguns amigos, eu construí... fui construindo essa rede. E eu vou montando isso de acordo com a minha experiência, com a minha facilidade de me relacionar com esse grupo ou com aquele. É... existe aqui, ou sua área de *marketing*, vocês de vendas... ou os próprios consultores... eles trabalham com algum processo de... ou programa, por exemplo, um programa de retenção... um programa de motivação... um programa de incentivo que...

SANDRO

Na realidade, nós temos uma coisa chamada sistema de treinamento. Que o consultor... O consultor, quando ele entra no nosso negócio, a gente fala pra ele o seguinte: “olha, o importante pra você desenvolver a tua... a tua atividade, é que você se conecte, né, ao sistema de treinamento”.

JEFERSON

Perfeito.

SANDRO

... que é aquilo que...

JEFERSON

Isso aqui, né?

SANDRO

Isso é um exemplo do sistema de treinamento. Isso é um evento do sistema de treinamento. Porque tem uma característica, ali, naquilo que você falou, que é muito importante: que é aprendizado... tem uma coisa que fala... “Interessado em aprender”: isso é fundamental. Isso é fundamental: a pessoa tem que estar disposta a aprender. Ela tem que entender... ela tem que entender que ela só vai alcançar o sucesso – ou seja, atingir aquele objetivo que ela traçou – né? Se ela tiver treinada. É aquela... é aquela... Até a gen... a gente faz uma... uma... uma brincadeirinha: quando ele tá fazendo o treinamento, a gente pergunta pras pessoas: “você sabe andar de bicicleta”? A maioria sabe. A maioria sabe andar de bicicleta. Tá bom. “Cê tem... condições de disputar uma olimpíada de ciclismo? Você consegue disputar uma olimpíada e ganhar uma olimpíada”? Não. Por quê? Porque te falta treinamento. Então saber, você sabe. “Ah, mas eu sei vender”... Tá bom: eu sei que você sabe. Eu sei que você sabe vender. Mas se você treinar, você vai ser excelente.

JEFERSON

Entendo.

SANDRO

Então é esse tipo de coisa que a própria... a própria rede – a própria equipe de líderes, entendeu?, orientado pela empresa – tem esse sistema de treinamento, que vai desde de... de... Nessas franquias, como eu te falei... as franquias têm uma rotina comercial semanal que tem apresentação do... do... do negócio, tem treinamento de venda, tem treinamento de produto... Nós temos um evento, que nós estamos muito preocupados com o desenvolvimento pessoal... Nós trabalhamos muito com o desenvolvimento pessoal; aí é um... é um evento que a Hinode organiza; vem um treinador, né; vai no... é num hotel... vem um treinador que vai cuidar de desenvolvimento pessoal. São três dias de treinamento que não se fala de Hinode, cuida só de desenvolvimento pessoal... Aí nós temos também, depois, academia de treinadores; temos seminário de vendas; nós temos... nós temos *workshop* de... de... reconhecimento, de graduação...

JEFERSON

E isto, por exemplo: eu tô vendo, aqui, esse material que você me mostrou – um convite especial pra um evento especial: Seminário de Vendas com Geniss... Genisson Carvalho, que é um Duplo Diamante de Aracaju. Ele viaja o Brasil, fazendo esse... esse... ou?

SANDRO

Sim.

JEFERSON

Ele viaja o Brasil.

SANDRO

Aonde ele é... aonde ele é chamado, né?

JEFERSON

Ele é chamado, né? Então assim: “ah, eu quero... ah, o Genisson é um cara que é Diamante”...

SANDRO

“O Genisson é um cara que tem uma história que é legal pra eu trazer pra minha rede, agora. Hinode: posso convidar o Genisson pra vir fazer um seminário de venda aqui?” Aí a Hinode pega, e faz...

JEFERSON

Vocês intermediam...

SANDRO

É, é, é, é.

JEFERSON

Então você sabe...

SANDRO

A organização desses eventos é da rede, mas a condução...

JEFERSON

Você. Então esse convite, por exemplo, quem faz é a Hinode?

SANDRO

Sim. Eu entrego pra pessoa, pro líder. Ah, eu tô lá em Londrina. Tô lá em Londrina e quero que o Genisson venha fazer um treinamento pra minha rede, aqui; um seminário pra minha rede, na minha franquia. Né? Eu vou pedir pra Hinode e a Hinode me manda essa material de divulgação e promoção...

JEFERSON

E esse cara, por exemplo... esse cara de Londrina: ele contrata o Genisson, é isso?

SANDRO

Ele traz o Genisson. É, tem um custo: traslado, hospedagem, uma pequena remuneração – que é muito barata, porque esses caras entendem que a venda direta, ela é... é... nessa área de treinamento, ela tem... Ah! Falta uma característica, ali: doador.

JEFERSON

Doador, tá.

SANDRO

Doador. Então falta... há... um líder de sucesso tem que ter muito claro, isso: ele tem que ser um doador. Entendeu? Ele tem que se doar...

JEFERSON

Sem dúvida, sem dúvida.

SANDRO

Então eles sabem que... que é isso.

JEFERSON

Tá ótimo, muito bom. E... então agora eu vou te mostrar uma outra ficha, aqui. Essa outra ficha é o seguinte: nela – vamos pensar na Hinode e vamos pensar em todos os públicos que, de alguma forma, têm algum contato com a Hinode...

SANDRO

Relacionamento com a gente.

JEFERSON

Alguns podem ter um contato maior, outros ter um contato menor. O que eu gostaria era que você pontuasse esses públicos neste diagrama. Quer dizer: quem está mais próximo, quem está mais distante ou quem, até, não está nem próximo... nada! Tá completamente distante...

SANDRO

Próximo é aqui mesmo, né?

JEFERSON

Próximo é aqui, bem do la... bem em volta da empresa... Quem tá um pouquinho... tá próximo, mas não tanto...

SANDRO

Pra facilitar, posso numerar?

JEFERSON

Por favor, como você achar melhor.

SANDRO

Só pra gente ter uma... ser mais prático.

JEFERSON

Vou aproveitando pra te perguntar também... é... eu estou pensando...

SANDRO

Pode falar.

JEFERSON

... eu tô pensando que eu já vou ficar com esse convite pra mim!

SANDRO

Claro...

JEFERSON

Você tem material que você possa me dar – por exemplo, um material como esse, eu encontro no *site*? Ou você pode me ceder um...

SANDRO

Eu vou ceder isso pra você; eu dou isso pra você. Vou te dar um catálogo, te dar o material...

JEFERSON

Ah, maravilha.

SANDRO

Eu já peço pra você e já te dou. Bom, vamos lá: então, “Revendedores”...

JEFERSON

É, o revendedor, no seu caso, então é “Consultor”.

SANDRO

Barra “Consultor”... Barra “Líder”, né? Porque...

JEFERSON

Ok, porque você tem... Bom, então se você quiser... o “Revendedor”, o “Consultor” e o “Líder” são, exatamente, a mesma pessoa? Ou eles, às vezes, podem ser diferentes?

SANDRO

Todos, necessariamente... o “Revendedor” não existe pra mim, tá?

JEFERSON

O “Revendedor” não existe pra você.

SANDRO
Não.

JEFERSON
Tá. Mas todo “Consultor”... alguns podem ser líderes...

SANDRO
Alguns podem ser líderes. É. Alguns podem ser líderes.

JEFERSON
Então, se você quiser considerar os dois separadamente, fique à vontade, tá?

SANDRO
Posso?

JEFERSON
Pode, pode, claro. Como você achar melhor.

SANDRO
Mas os dois vão estar muito próximos.

JEFERSON
Vão estar muito próximos. Tá bem.

SANDRO
Vão estar muito próximos. Então... com certeza... aqui... Isso aqui é relacionamento direto com a Hinode, né?

JEFERSON
Relacionamento direto. Nesta caixa, aqui, você está dizendo que esta figura, o “Revendedor” ou o... desculpa – o “Consultor” ou o “Líder” – é... tá ali: proximíssimo da empresa.

SANDRO
Hum-hum.

JEFERSON
Seus “Funcionários” também, né?

SANDRO
Meus “Funcionários”, claro... “Fornecedores”... “Rede de relacionamento”... “Concorrentes”, não... “Organizações governamentais”, não... Os que tão ligados diretamente com a gente, é esse. Agora botar... botar no mesmo nível, aí vou botar pessoas, aqui...

JEFERSON
Se você acha que tem algum grupo que não tá aqui – porque você viu que tem esses “Outros públicos”, né? Também fique à vontade.

SANDRO
Não, não...

JEFERSON
E se você acha que são esses três, são esses três. O resto tá mais em volta. Ou até, como eu te disse: não está.

SANDRO

“Distribuidor”, eu nem tenho essa figura. Eu nem tenho essa figura aqui, né?... Bom, aqui seria uma figura muito importante: ao invés de “Distribuidor”, o “Franqueado”: esse também tá muito próximo. Muito próximo.

JEFERSON

O seu “Franqueado”, é... o seu “Franqueado” pode ser um “Líder”?

SANDRO

Pode. Pode. Pode não ser.

JEFERSON

Pode não ser. Tá certo.

SANDRO

Mas é... mas... geralmente são, sim.

JEFERSON

Mas eles têm uma atividade bem diferente nesse caso, né?

SANDRO

É, o negócio diferente, né? É uma ferramenta do negócio, como eu te falei. Hmmm... os “Clientes”... “Clientes”, quando eu entendo “Cliente”, aqui, são os clientes do meu consultor, é isso?

JEFERSON

É, a pessoa que comprou o seu produto lá no...

SANDRO

O usuário. Usuário final.

JEFERSON

Que comprou lá do Genisson e...

SANDRO

Tenho. Tenho um relacionamento com ele, mas não é muito grande, não. Eventualmente ele liga, pra tirar alguma coisa... “Governo”, não... Tá faltando, aqui... “Entidade de classe”.

JEFERSON

Tá. *Ok*, pode colocar.

SANDRO

ABEVD da vida?

JEFERSON

Entendi. Uma ABEVD, tá certo.

SANDRO

Não sei nem se é... o nome acho que é esse, né? “Entidade de classe”?

JEFERSON

É... você agora esclareceu que é ABEVD. Tá certíssimo...

SANDRO

ABEVD. ABEVD tá próxima. Não faz o trabalho que ela tem que fazer, mas tá próxima. [risos] Não cumpre a função que... que... pra qual foi criada, mas... Deixa eu ver: quem mais? “Concorrentes”? Não tá tão próximo assim, né? Não tá tão próximo assim... mas tá: a gente olha.

Através, até da... da... da ABEVD, vou colocar ele aqui pertinho da ABEVD, pra você saber. “Organizações não governamentais” são as ONGs da vida? Não tenho relacionamento com nenhuma... bom, tenho; tenho, sim. Tem uma que eu apoio: uma entidade que a gente tá apoiando, que é a Cotic... mas não... Agora eu tô tentando acomodar o teu... teu... teu gráfico, aqui, tá?

JEFERSON

Mas tá bem. Fique... fique tranquilo, aí.

SANDRO

Que que é isso, aqui? “Rede de relacionamento dos revendedores”?

JEFERSON

É... no seu caso, você tem uma rede de relacionamentos... eu... quando eu... eu penso nisso, né?, quando eu... Eu imagino aquela situação que eu sou uma revendedo... eu sou um revendedor, eu tenho a minha família, eu tenho as minhas... há... os meus amigos, e tudo mais. No teu caso, é um multinível; no caso de um mononível, isso pode interferir ou não. Né? No teu caso, aí, não sei, exatamente, se... se tem alguma relação.

SANDRO

Eu acho que é isso. Eu acho que é isso. O restante, eu acho que não... não... não...

JEFERSON

Esses aqui são os principais. Tá ótimo.

SANDRO

São os principais. Acho que, mais do que isso, é forçar a barra.

JEFERSON

E você disse o seguinte: quando você começou a montar isso, você já explicou, né? Quer dizer: olha, você não tem o revendedor, é um consultor ou um líder e esse tá muito próximo da empresa.

SANDRO

Muito próximo.

JEFERSON

Hoje, como é que você vê, então... Qual o papel dessa figura? Do consultor/líder para... ah... pra o negócio Hinode?

SANDRO

Essencial. É essencial. Essencial. Porque eu não faço... há... Imagina o seguinte: o negócio Hinode só existe porque essa pessoa existe. Existe por ela, existe pra ela. Entendeu? Então não... não... não existiria Hinode se não fosse o consultor e o líder. Porque eles são as pessoas que distribuem o produto Hinode. O produto Hinode não tem o... eu não vendo produto direto pro consumidor final, né? Eu vendo pra esse consultor e esse consultor distribui o produto; então é essencial.

JEFERSON

Tá certo. E... e... você acha que houve uma muda... A partir do momento que você passou pro multinível, né?, que foi... que você me disse que foi por volta de 2008... é... Isso mudou, isso melhorou, ou isso ficou igual... quer dizer, essa relação... essa importância dessa pessoa, no multinível você percebe mais forte, ou é a mesma coisa...

SANDRO

Muito mais forte. Muito mais forte. Porque, se você comparar com... com... com mononível clássico, né?, que, ainda, no Brasil... o Brasil, acho que é o único país do mundo – falando de venda

direta – que a... eu não sei quanto tá esse número, hoje, mas a gente pode falar ainda, o quê? Sessenta, setenta por cento do mercado – em faturamento? Em volume de negócio? É do mononível, que são as duas gigantes, Avon e Natura. Acho que é isso, ainda, não é? Ah, mas é o único lugar que isso existe. Não... não... não... Nem nos Estados Unidos não é assim, nenhum lugar é assim. Por quê? Porque, no mononível... Claro que isso vem mudando ao passar dos anos, mas a gente, que está há bastante tempo no mercado, a gente sabe. No mononível, você consegue fazer o seguinte: olha, uma revendedora parou de... de... de.. de.. não comprou esse mês, eu chego na minha Promotora, Executiva – sei lá como é... como é que a gente chama –, eu posso exigir que ela aumente o canal de alguma forma. Eu exi... eu exerço... por ela ser minha contratada, eu exerço uma pressão sobre ela, uma pressão legítima, lícita, não tô nem dizendo... não estamos dizendo nada que não é... mas eu exerço uma pressão sobre ela, que ela tem que me dar o resultado. Mononível, ele tem isso. Multinível, não! O multinível eu tenho que tá... eu tenho que ser muito mais parceiro da minha rede. Tenho que ser muito mais parceiro da minha rede. Então, a... a... a... a... a rede tem que olhar... eu tenho que dar motivo todos os dias, pra que o meu líder e o meu consultor, escolha todos os dias fazer Hinode. Entendeu? Então o papel dele, o papel do consultor é importante; do consultor, no *marketing* multinível... Comparando os dois – não tou nem dizendo que o outro não é importante, mas... Os dois são muito importantes – mas, se tiver que escolher o mais importante, sem dúvida nenhuma, é no *marketing* multinível.

JEFERSON

Perfeito. Então nesse... usando isso, que você tá me falando, e pegando esse modelo aqui; esta pessoa é um líder. Por exemplo, né? O seu contato com o líder é diferente do contato com este... com este grupo de pessoas, ou não? O contato assim... a sua... a sua... a... a relação da empresa com essa pessoas é s... é tudo igual? Ass... ah... o mesmo nível, a mesma coisa... é...

SANDRO

Não é, não é, não é... sabe por que não é? Claro que a gente não faz nenhum tipo de acepção, a gente não... não... não é isso que a gente faz, não. Mas, por exemplo: eu vou falar com... com... com um Diamante – entendeu? – eu vou discutir com ele um assunto estratégico, que eu não vou discutir com um consultor. Então o contato, o relacionamento é diferente nesse sentido, só.

JEFERSON

Nos assuntos, né?...

SANDRO

Os assuntos são diferentes.

JEFERSON

Mas, assim, a forma de acesso deles à empresa é igual. É sempre... eles podem... todo mundo tem um acesso a um... um... um *site*, por exemplo, pra conversar com você...

SANDRO

Todo mundo. Todo mundo pode mandar *e-mail*, todo mundo tem um canal... Claro que quem tá... Os líderes são mais próximos da empresa, é natural.

JEFERSON

Claro, natural.

SANDRO

Natural. O líder tem meu telefone, entendeu? Eu não tenho o telefone de todos os consultores, mas o líder tem meu telefone.

JEFERSON

E você repa... por exemplo, um líder – a pessoa, pra chegar a um líder, ela já galgou uma série de posições, portanto ela tá mais... é... digamos assim: estabilizada nessa posição. Mas ela depende

de... é... ela continua montando o trabalho dela. Você repara, nesse seu contato com os líderes, que existe, ainda, muita gente entrando e muita gente saindo, ou quem entra, normalmente, tá ficando?

SANDRO

A Hinode tem, por característica, uma... uma... uma... uma retenção boa.

JEFERSON

Sério?

SANDRO

Boa. Boa. Maior do que a... a... do mercado. Mas: a retenção, na venda direta, é um problema. É um problema... Quer dizer, não... não... não... não é: tira a palavra problema! Não é um problema. É que... a retenção, na venda direta, ela tem uma característica de ser baixa, de uma forma geral. Porque tem muita... entra muito gente. Entra muita gente. E quando... quando... quando... Por entrar muita gente, por entrar muita gente, entra muitas pessoas com... com foco... com a expectativa completamente diferente umas das outras. Tem gente que entra, eventualmente, na venda direta, pra falar o seguinte: “olha, eu sou consumidor desta marca; então sabe, eu quero entrar na venda direta só pra eu consumir com desconto”. Entendeu? “Eu não quero vender... eu não quero vender nada; eu quero consumir com desconto”. Entend... Tem um outro, que entrou porque... o cara falou o seguinte – o cara tava lá, do lado dele – falou: “nossa, eu conheci uma... uma... uma... uma... uma pessoa que vendia Hinode, a pessoa não tá mais aqui”. E ele viu, nisso, uma oportunidade pra vender pra um cliente, que é o amigo dele. Ele entrou pra vender pra esse cliente. Então, quando esse cliente demandar produto, ele vai vender. E existe aquele que entra pra ganhar dinheiro. E existe aquele que entra pra realizar sonho: que é pra ser um líder, entendeu? Existe aquele que entra e falar seguinte: “olha”... – porque no negócio Hinode, hoje; o negócio Hinode, hoje, a gente tá falando que a pessoa pode realizar todos os sonhos dela. Nós tamos falando que o negócio Hinode, você pode gerar uma receita mensal de cem, 150, 200 mil reais... depende... depende do tamanho da tua rede.

JEFERSON

E, desses grupos todos que você me falou, existe algum que você acha que é, assim, é... fica? Quem entra com um sonho, normalmente, fica até o final... ou acaba saindo também?

SANDRO

Não. Não fica. Não fica, porque aí faltam as outras características: querer aprender, persistência... entendeu? Falta as outras... Não, não é todo mundo, não. Não é todo mun... Não sei dizer pra você... percentual... percentual disso. Não dá pra te dizer, mas não é todo mundo... É apenas um... um... um... uma parcela das pessoas... O *marketing* multinível; o *marketing* multinível, ele representa muito bem a... Se você comparar o desenvolvimento do *marketing* multinível... fazer um paralelo com a nossa sociedade, ele representa muito bem a nossa sociedade. Nossa sociedade, nossa sociedade nós temos uma minoria que... é satisfeita com aquilo que ganha – uma classe social mais baixa... porque o cara é satisfeito com aquilo, entendeu?, temos uma classe intermediária, e temos uma classe mais alta. O *marketing* multinível é isso.

JEFERSON

É a mesma coisa.

SANDRO

É a mesma coisa. Segue essa... esse paralelo. Entendeu?

JEFERSON

Perfeito. Tá ótimo. *Ok*. Sandro, então muito obrigado... Eu acho que, assim, eu consegui, com esse... com essa nossa conversa, eu consegui pontuar tudo aqui que eu precisava. Você me falou muito; agradeço muito, e como eu te falei: vou ter aque... vou ter uma segunda etapa, agora, então eu vou pedir pra você – se você souber agora, ótimo; se não, a gente mantém, aí, contato, né?, por

telefone ou e-mail – que eu queria que você me indicasse uma pessoa da tua equipe que faça esse cont... que seja da empresa e que faça esse contato com o... o campo.

SANDRO

Com a rede. Tá bom, se você quiser, a gente pode tentar fazer isso já. É que você tem horário, você tem rodízio, né?

JEFERSON

É, na verdade eu vou precisar ir embora. Mas eu volto amanhã, volto dep... qualquer dia, não tem problema nenhum.

SANDRO

Eu vou tentar te apresentar, então, o Arnaldo Peixoto, que é meu diretor de planejamento estratégico.

JEFERSON

Maravilha. Então a gente... aí eu converso com o Arnaldo, então.

SANDRO

Vou te apresentar, eu te apresento pra ele, já, e já marco uma entrevista pra você. Pode ser?

JEFERSON

Fantástico. Pode ser! Muito obrigado, então.

B) Entrevista com Arnaldo Peixoto, realizada em 28 de maio de 2013, das 15h00 às 16h30.

ENTREVISTADOR (JEFERSON MOLA)

Bom, então, primeiro, Arnaldo, obrigado por... pela gente poder bater esse papo. Eu tô aqui na sede da Hinode [Rua Ceará, 157, Barueri] com o Arnaldo Cardoso Peixoto, que é... me foi indicado pelo Sandro Rodrigues, e a gente vai bater um papo agora sobre o trabalho dele e como ele vê a venda direta. Então, é... Arnaldo, pra gente começar, eu gostaria que você se apresentasse, contasse assim qual é a sua função exatamente aqui na empresa, quanto tempo você tá nessa função, quanto tempo você tá na Hinode, se você já tem alguma experiência antes da Hinode em outras empresas de venda direta, é... quais são as suas responsabilidades; por favor...

ENTREVISTADO (ARNALDO PEIXOTO)

Tudo bem. Eu sou Arnaldo Cardoso Peixoto, e... aqui dentro da Hinode eu, hoje, eu desenvolvo um projeto de expansão... é... e esse projeto, ele envolve a implantação do sistema de franquia... dentro da Hinode. Eu tenho aqui, como cargo, né?, Diretor de Planejamento Estratégico, né? Com relação a... a essa área, eu comecei na venda direta, como vivendo exclusivamente da venda direta, em abril de 92. Já entrei no multinível. Na época, a empresa era uma empresa é... japonesa de... o... não, ela não é japonesa, ela é uma empresa brasileira... mas administrada por um grupo japonês, que eles resolveram implantar no Brasil um sistema de plano de saúde autogestão, onde o cliente, ele paga uma taxa anual e trabalh... e usa o plano com desconto na tabela AMB. É um sistema muito utilizado lá no Japão e... eles trouxeram pro Brasil. E funcionava como a venda direta e também o marketing multinível, na época é... o mais conhecido da época de multinível era a Amway, que na época fazia muito sucesso... eu... eu vim da... área de metalúrgica, eu tinha trabalhado 21 anos já como funcionário, né? trabalhei na General Motors e na Ford, e resolvi então montar um negócio meu, um negócio próprio. Aí montei lá uma loja, depois eu montei duas... e essa ... essa oportunidade, né? trabalhar com vendas, a gente que está aí fora, na rua, sempre aparece um convite. E o multinível, ele... ele deu essa... esse gás. Né? Porque até então a... no Brasil, é... vender era coisa assim... era só vendedor. E o que que é o vendedor, no Brasil? Ele não... não é visto como uma profissão; nós não

temos, assim, uma faculdade, uma formação acadêmica, e... o sucesso do vendedor, no Brasil, sempre esteve muito dependente do talento individual do profissional, né? Aliás, do vendedor, porque até então não era visto como profissional. E o multinível, ele trouxe uma... uma outra... forma de trabalhar com vendas, porque ele deu ao vendedor a oportunidade dele ganhar na venda direta, que é o... o comissionamento, que é o tradicional, mas ele também trouxe... também trouxe a oportunidade do... desse mesmo vendedor, de acordo com o seu resultado nas vendas diretas, é... angariar outras pessoas, ou seja, ele apresenta o resultado, e através desse resultado ele passa a formar, né?, convidar e influenciar – vamos dizer assim – outras pessoas para que desenvolva o trabalho e, em contrapartida, ninguém é vendedor, porque o multinível, ele prega muito forte a... a... a filosofia de que você é dono do seu próprio negócio, ou seja, você não é vendedor, você vai montar uma equipe de vendas e através dessa equipe você vai ter rendimentos... e... e aí você é visto como empresário na área da venda diretas. É... nesse... nesse momento, em abril de 92, quando eu iniciei, eu achei isso muito interessante. Só que... o multinível, né?, o marketing multinível, via de regras, ele até hoje funciona assim: o Brasil virou, assim, uma... o paraíso pras empresas de multinível. Toda empresa, ou muitas empresas de *marketing* multinível, quando chegam no Brasil, elas migram para o Brasil como uma... porque buscam um povo, assim, é... eu... eu... é uma visão pessoal minha: o brasileiro... ele foi feito pro *marketing* multinível, né? Ou o multinível foi feito para o brasileiro, será? Pode ser assim, também. Por uma razão muito simples: o perfil da pessoa ideal para fazer, para desenvolver o multinível, a pessoa tem que ser sonhadora. Porque o sonho, ele é muito importante para quem desenvolve multinível... É... é... porque ele... ele só faz coisas grandes... é... Ninguém ganha pouco em multinível. E como ele vende uma ideia, né?, de que você vai ganhar muito dinheiro, então ele coloca algumas proposta como viagens, carros, é... jóias, né? Só dá anel pro graduado, *bottom* [sic] de ouro; são muitos eventos, muitos vídeos, é... aí... é cruzeiro, né? É viagem internacional e... aí, ele planta o sonho da mansão, dos carros importados, porque nasce da venda de que você vai ganhar muito dinheiro; se você vai ganhar muito dinheiro, a proposta é que você conquiste grandes coisas. E... nós, brasileiro, nós sonhamos, é... em... em... em ter é... bastante coisas; esse é um... um ponto que favorece, no Brasil, que o brasileiro, ele tem esse lado sonhador. O outro ponto é a motivação. O... o... nós, brasileiros, somos muito motivado, a gente é... nós... a... a... Tudo que você coloca... que você lança, ele recebe com facilidade e ele acredita né? Tem a fé, por ele ser sonhador; não tem como uma pessoa falar que é sonhadora se não acredita em nada, né? Porque sonho é algo que não existe, é uma conquista. Então essa... essa... essa fé que o brasileiro tem, inabalável, de que as coisas vão dar certo na vida dele, é... somado a essa... a essa alegria que ele tem – porque você tem que sorrir muito, o olho tem brilhar, entendeu? – Você tem que ser feliz pra desenvolver multinível; mesmo sem dinheiro você tem que se comportar como se já tivesse muito dinheiro. Nós, brasileiros, somos assim; nós somos um... é um povo feliz. E... e... e tem... e você não, não... é... trabalhar.. né? E o... o brasileiro também tem esse perfil. O brasileiro, ele não gosta de ficar sem trabalhar, ele... né? Uma... sempre tá desenvolvendo uma coisa ou outra, muitos trabalham em dois, três empregos, e a venda, ela já faz parte já da do nosso jeito de ser.

JEFERSON

Você se pla...você me disse, quer dizer... há... 92, quando você começou; você começou na área da venda direta, você começou...

ARNALDO

Venda direta, isso...

JEFERSON

E você se sentia, assim... quer dizer, assim, esse cara sonhador...

ARNALDO

Exato...

JEFERSON

... queria é...

ARNALDO

É exatamente. Porque é... o que... o que que é a venda direta? A venda direta é você ir até o cliente. Não é? Você ir até o cliente. E é levar o produto até lá. E... e... o... o sonho, ele vinha exatamente aí... é... Eu... eu senti, quando eu comecei a vender, que o meu ganho dependia só de mim.

JEFERSON

Certo.

ARNALDO

Agora tem aquele lado... o... o lado da determinação, né? Eu... eu... eu sempre tive essa... essa determinação. Eu venho de uma família humilde, nasci no interior de São Paulo, numa cidade chama... o nome da cidade é Simonsen; eu nunca ouvi ninguém falar dessa cidade, e essa cidade ela é... próxima de Votuporanga. Então Votuporanga já tem no mapa, né?

JEFERSON

Hum... [risos]

ARNALDO

Lá bem no interiorzão, mesmo... eu... Meu pai era lavrador; minha mãe, dona de casa. Tinha nove filhos, então não tinha tempo de cuidar de todo mundo direito, então era escola... é... escolinha simples, coisa básica e ali, né?, eu me lembro, né?, de bastante coisas. Os meus primos iam de São Caetano, trabalhavam tudo na General Motors, iam passar o Natal lá no interior – que eles adoravam a vida de interior – que eles não viviam lá, né? E... aí, cada ano que eles iam, eles chegavam com um carro diferente. E não era um só, era quatro, cinco primos; e, às vezes, eles iam com dois, três carros. E deles: carro próprio. Eu, com aquela... nove, dez anos, eu olhava, assim, achava aquela coisa, assim... falava: “puxa vida, lá onde esse pessoal vive, todo mundo tem carro!”

JEFERSON

Hum, hum...

ARNALDO

Visão de uma criança. Então eu já sonhava, né? Em ter o meu carro. E ninguém da minha família tinha carro. Mas eu achava que eu poderia ter. Meu pai nem dirigia, nem minha mãe... Então eu... eu não tinha esse exemplo dentro de casa... Então esse apoio estava... não estava dentro de casa, mas estava dentro de mim...

JEFERSON

Hum, hum.

ARNALDO

E com treze anos nós viemos embora pra São Paulo, mais precisamente em Jundiaí. Ali eu já comecei a perguntar: “como que faz pra trabalhar na fábrica de carro”? Porque eu já tinha esse *link*, né?, quem trabalha na fábrica de carro tem mais facilidade de ter carro. Era o meu pensamento. E já comecei a fazer desenho mecânico, essas coisas, e resumindo: eu, aos 38 anos eu era supervisor de engenharia na Ford, e supervisor de 12 engenheiro, responsável por um dep... por uma área que tinha 520 funcionár... 520 máquinas, sob minha responsabilidade. Isso é... é... é... Ou seja, isso é perfil. Então o... o... o... eu já era sonhador desde criança. Aí, quando eu fui pro... pra venda diretas, aonde o sonho é trabalhado com muita força, nos treinamentos, aquilo ali, pra mim, foi combustível puro. Então eu alcancei as graduações, Diamante e... e... ganhei carro, ganhei caneta de ouro, tudo na venda direta. E a formação de equipe é que ... me encantou bastante.

JEFERSON

Entendo.

ARNALDO

Que é o bônus que o multinível paga.

JEFERSON

Tá.

ARNALDO

Né? Porque até tem uma frase muito usada pelos vendedores, pelos palestrantes, né?, na área de vendas – que, depois, eu vim a ser treinador também –, que... o sonho de todo grande vendedor é parar de vender. E o multinível, ele... ele... ele se encaixa aí. Que, quando você começa a duplicar o teu talento... o seu conhecimento! Não o talento, mas o conhecimento – porque o talento, ele é individual, não tem como você transferir, fazer uma transferência de talento, mas o conhecimento você transfere – e aí, quando você pega alguém que... talentosa, e que coloca esse talento a sua disposição, aí... cabe a você transferir o *know-how* e fazer uma parceria, somar os talentos e compartilhar o conhecimento. Isso é parceria no multinível. Aí aparece os Diamantes, as pessoas mais bem remuneradas.

JEFERSON

Tá certo...

ARNALDO

Pras pessoas, isso é excelente. Pro mercado melhor ainda, né? Porque é muitos produtos que... que circula. Mas, só voltando num parênteses, aqui, do multinível, é... é... no Brasil, é o client... o multinível, até hoje ele tem esse perfil; é uma pena isso, os *marketing* multinível que chegam no Brasil, eles não enxergam no nosso país é... a oportunidade de distribuir produtos. Eles entram é... é... trabalhando somente pessoas. Então, eles trazem o sistema. Multinível é uma ferramenta muito poderosa que, bem utilizada, ela traz muitos benefícios. Mas ela também já trouxe... traz muitas desgraças, né? Muitas pessoas perderam tudo... é... muitos casamentos, sabe, já se dissolveram por conta desse tal do multinível, porque ele... ele envolve a pessoa de uma forma... é... emocional, muito grande. Eu... de 92 até agora, 21 anos aí de experiência, com... Já tenho, aí, mais ou menos uns quinze anos como diretor, e... trabalhar como diretor é trabalhar do lado de dentro. É sair lá da ponta do multinível onde você convida, aonde você gradua, aonde você vende, e passar pro lado de cá, onde você... é... é... desenvolve o multinível dentro dos bastidores. E eu tive contato com grandes líderes do multinível, e é muito difícil o multinível apresentar uma propos... uma proposta honesta. Isso me chamou muito a atenção, aqui na Hinode. Né? Que o presidente, a família, eles têm uma... um... um... uma... uns 25 anos de experiência no tradicional; então não tem vício de multinível. E eles, sem esse vício, eles não têm vício de multinível, e têm a experiência do tradicional, aonde você trabalha com o objetivo de ter bons produtos, produtos de qualidade, é... Uma empresa é... idônea. pra poder dar credibilidade, inclusive, aos produtos, e o sistema tradicional de vendas... aonde você sabe que quem vende é importante. Né? Tão importante quanto quem usa o produto. Porque é ele que... que... que está ali, o... é... frente a frente com o cliente. Porque eles... eles vêm desse... desse sistema. Aí, quando eles resolveram, então, é... implantar o sistema multinível como ferramenta, é... da maneira como é o multinível, os grandes líderes do multinível no Brasil, que eles não valorizam o produto... O multinível, o marqueteiro, né?, como eles são conhecidos, eles não valorizam o produto. É... bem... não valorizam a empresa, também. Eles não... eles não defendem bandeira de empresa nenhuma. Então, como eles não valorizam a empresa e não valorizam o produto, o foco passa a ser pessoas, angariar pessoas. E aí vem aquela... quanto mais pessoas você envolve no sistema, maior é a quantidade de contribuição financeira. Porque todo mundo paga pra entrar, todo mundo paga. E esse pagamento, ele vai sendo distribuído, é... dentro do sistema, ah... em pagamento nos níveis. Então tem *marketing* que paga até o quinto, outro que paga até o oitavo, outro que paga até o décimo, tem alguns que têm proposta de pagar no infinito desde que você cumpra uma determinada meta... é... dentro do sistema, e quando você vai procurar produto... produto, ele não tem a menor importância. Se você fizer uma pesquisa, já que você está no ramo, é... de todos os *marketing* multinível, você vai perceber que eles não defendem produto e... não, e nem tampouco empresa.

JEFERSON

E aqui você percebe isso bem diferente?

ARNALDO

Aqui é diferente porque eles sempre viv... sempre viveram de produto.

JEFERSON

Só produto.

ARNALDO

Sempre, eles são fabricantes. Então eles nasceram e se criaram... é... vendo todo o crescimento deles em cima dos... de... de... dos bons produtos, da qualidade do produto. Ah... A Hinode tem produto de 25 anos, aí... o mesmo tempo que tem de empresa esse produto, e ele continua sendo líder de vendas...

JEFERSON

Entendo...

ARNALDO

...dentro da linha é... é... da Hinode. Então o que ela, na verdade, ela cria, não era um multinível como negócio; o que a Hinode precisava era de uma ferramenta eficiente para que ela aumentasse o seu volume de negócio no mercado. É... e essa era a busca da Hinode, e o multinível realmente é essa ferramenta.

JEFERSON

Certo.

ARNALDO

Agora... é aí, precisaria é o quê? É encontrar, tinha que ser um encontro com alguém que... ou com pessoas que tivessem essa mesma... é... é... esses... val... que respeitassem esses valores, né? Pegar a tradição da marca... pegar um mercado já construído, com o objetivo de ampliar esse mercado, mas sem aplicar os vícios do multinível – que é usar as pessoas.

JEFERSON

Entendi. E você é... A Hinode começou com multinível, o Sandro me falou, em 2008. É desde quando você tá aqui?

ARNALDO

Não, não. Não. Ela implantou o multinível em 2008, eu acho que foi... foi bom... né?... é... pra Hinode, porque foi um período que eles, na verdade, eles foram apresentados para o multinível. E... eles fizeram uma migração, né? Pegaram os seus vendedores, sua equipe de vendas, e migrou... e... colocou nas mãos deles o multinível, só que eles não tinham a experiência de multinível. E, junto com o plano que eles implantaram, não veio liderança. Então ele pegou um plano... é como se você pegasse um avião e desse prum motorista de ônibus... porque ele já está acostumado com carro grande, de passageiro. Ele vai... ela vai gostar do avião... né?, fazendo, aí, uma analogia meio que absurda mas... né?, que clareia um pouco as ideias. E... o que que uma pessoa que não conhece, não sabe pilotar um avião, faz quando recebe um avião, faz?... É... vai ficar o tempo todo olhando pro avião, mexendo aqui, mas não tem coragem de voar... Não tem coragem de voar. E foi o que aconteceu: foram três anos, né? Porque o multinível, ele é um Boeing, não é um aviãozinho qualquer. E... eu... eu... eu tenho essa... eu olho por... por esse lado. Eles tinham um avião, mas não tinha piloto. Tá? E foi bom que o avião não decolou, porque, se decola esse avião em mãos de um motorista, tragédia na certa! E...desses três anos, o lado positivo é que deu tempo deles conhecer o avião. Né? Conheceram, viram a força que ele tinha, o potencial que ele tinha... É... todos os benefícios que ele poderia oferecer... mas... aí o presidente, né?, junto com os seus assessores, chegaram à seguinte conclusão: a ferramenta é boa. Não vamos abrir mão. Mas a gente tem que ter um piloto, agora. E aí foi aonde que chegou a liderança, né? Foi

nessa época que a gente foi apresentado ao Sandro... um amigo meu, há três anos, fez parte desse grupo e, durante esse período, ele foi me abastecendo de informações. Eu... estava em Fortaleza, numa outra empresa, como Diretor também, fazendo a mesma coisa que eu faço aqui... e... aí... e... me apresentou o Sandro, a gente... Eu gostei muito da forma como ele abord... como ele me abordou, com todo... com toda aquela honestidade transparente que ele tem, né? E aí, aos poucos, a gente foi se conhecendo, e eu fui me convencendo... de que seria uma boa oportunidade, seria uma... um lugar bom pra mim poder implantar o sistema que eu... que eu já conhecia. E, aí, nós nos acertamos e o ano passado, em janeiro, foi quando já tem um ano e pouco, efetivamente eu... é... Eu comecei aqui, cem por cento, em agosto. Mas o trabalho, ele começou a ser feito em janeiro do ano passado, né?

JEFERSON

Certo.

ARNALDO

Começamos a montar um plano... esse novo plano... E... aí veio o projeto de expansão, porque esse projeto de franquias, ele é a... a ... o que dá sustentação pro projeto... é... é porque o multinível, ele... ele é uma ferramenta muito boa, mas ela é muito vulnerável, porque o compromisso desses líderes... como eles são comprometidos apenas com a equipe, essa equipe, ela... ela é móvel... Eles levam pra onde eles querem. Então hoje está numa empresa, amanhã recebe uma proposta melhor, eles vão embora...

JEFERSON

Vai a equipe inteira...

ARNALDO

É como se fosse a ave de rapina, mesmo. Eles não... eles não têm aquela... Eles limpam, colhem o que dá pra colher aqui e... e... já se mudam, é... com facilidade. E é um sistema que a empresa não pode investir muito.

JEFERSON

Entendo.

ARNALDO

Porque se ela investir é... Em cima desse crescimento, quando eles saem, ela... pode ficar com uma estrutura inchada ou pode... é... é... ela não consegue mais... é... é... fazer funcionar o... o sistema que ela implantou, porque não tem líderes, né? Sem líderes, não funciona.

JEFERSON

Entã... Quando você disse, quer dizer... isso você tá dizendo sem os líderes? Os líderes são esse... esse papel que vocês têm hoje, que são aquelas... aqueles consultores que se tornam os líderes e que vão montando...

ARNALDO

E eles vão montando as equipes...

JEFERSON

Quer dizer, é... é isso? Quer dizer... Quando você diz que alguém pode ir embora, não são... os líderes poderiam, de repente...

ARNALDO

Os líderes são os que mais voam... Os que mais migram pra outras empresas...

JEFERSON

Pra outras empresas... Isso. Porque é aquela história: ele tem uma equipe de vendas. Na verdade, eles meio que... “aqui não tô conseguindo vender Hinode, não tá tão bom, mas apareceu uma oportunidade pra vender outra coisa”... É isso?

ARNALDO

Eles não precisam não estar vendendo, não, viu? Normalmente, normalmente... Toda a minha experiência me mostrou isso: eu montei, já, em cinco empresas, e todas elas... é... com... 70, 100, 150 mil pessoas trabalhando. Aí, você tem uma liderança... Tudo isso, é... é... ficam ancorado em... nos líderes. Uma equipe dessa, de... de... 100 mil pessoas, normalmente ela tem aí... o que a gente considera ativo, que são aqueles que... é... responsável pelo... pelo... a maior parte: 70, 80% do resultado... é... normalmente chega em 40% dessa equipe. E a liderança desse grupo, ela gira em torno de 80 pessoas, 50 líderes, numa equipe desse porte e eu... Quando eu falo de uma equipe desse tamanho, eu tô falando de uma rede é... de resultado, tá?, espalhada pelo Brasil. O que acontece? Às vezes, você tem um líder... Os líderes que mais ganham dinheiro, os líderes que mais ganham dinheiro são os mais assediados. Então, normalmente, quando eles mudam, eles mudam quando estão ganhando bem. É meio que um contras... ponto, aí... Né? O cara sai, pô, o cara sai porque não tá ganhando dinheiro! É ao contrário: no multinível, o cara sai pra ganhar mais, ele é... ele... ele... ele é insaciável com relação a ganho. É... é uma... é uma constante, querendo mexer no sistema, querendo mexer no plano, eles nunca encontram o plano perfeito. Então o... o líder que ganha dez, ele... ele... ele quer mexer no plano pra ganhar vinte. Aquele que tá ganhando vinte, ele quer mexer porque ele quer ganhar quarenta. E é essa... essa...

JEFERSON

Se ele encontra essa oportunidade em outro lugar...

ARNALDO

... essa insatisfação dele... dele... é... faz com que ele comece a buscar e a comparar outras oportunidades. E é aonde ele vai. Normalmente, ele não leva a equipe de vendas, mas ele influencia outros líderes.

JEFERSON

Entendo.

ARNALDO

E quando ele influencia a liderança, é... ele... aí deixa sequelas abaixo. Então ele... acaba... ele acaba que atinge toda a estrutura.

JEFERSON

Mas aí, Arnaldo, como é que você... Você tá me contando uma coisa, assim... Como é que você, hoje... você tá me dizendo que isso é comum no... no... nesse... nesse...

ARNALDO

Comum...

JEFERSON

Na venda direta, na venda direta do multinível...

ARNALDO

Direto...

JEFERSON

Como é que vocês, hoje, na Hinode, lidam com isso, então? Tem alguma forma que você considera...

ARNALDO

Tem, tem... Eu... eu... eu enxergo assim... Aí entra o projeto de franquia. Certo? Isso que acontece, que os líderes faz... fazem... tem um lado bom... Tem um lado bom. Qual é o lado bom? Porque eles são muito afoitos, eles são ferozes, eles são... é uma frente muito forte. Eles trabalham dia e noite, dia e noite! Só pra você ter uma ideia, uma... um ano... de... um multinível – um multinível bem trabalhado, motivado... né? com a rede satisfeita – é... em um ano, ela faz uma marca é... ser colocada no Brasil inteiro... Eles entram em tudo quanto é lugar, em tudo quanto é cidade... em tudo quanto é bairro... Porque o multinível, ele... ele não... ele... ele não mede esforços pra trazer... O objetivo é trazer o maior número possível, então os treinamentos e as reuniões... é como se a tua empresa... ela... você não dá, assim, num mês, dez estruturas no Brasil. E eles começam a trazer pessoas pros eventos... para os eventos. Então é assim: numa noite, você tem 50 reuniões, cada reunião com 100 pessoas, você tem ali é... cinco mil pessoas nessa noite. No outro dia, é a mesma coisa, e assim... Então, no mês, você consegue... a sua marca, o seu produto, a sua empresa, ela é oferecida... ela é oferecida, a uma média de 100, 200 mil pessoas por mês! Em um ano, você tem aí... duas... dois milhões, três milhões de pessoas que você atingiu. Mas de forma concentrada. Não é atingir através de um *outdoor*, através de uma nota num jornal, que passa despercebido pela grande maioria: são pessoas que sentam numa cadeira e fica assistindo vídeo e ouvindo palestra; falar da sua empresa, a história da empresa, a história dos produtos e o sistema que ela trabalha. E – obviamente que eles tão fazendo isso pra ganhar muito dinheiro – então eles vão colocar isso num nível muito alto de qualidade, de credibilidade... Então acaba que eles são uma ferramenta fundamental pra marca. Quando eles vão embora prum outro sistema, pruma outra empresa, eles não apagam isso... Essa é a herança. Esta é a herança. E, quando eles têm problemas com a própria empresa, eles... esses problemas são resolvido de forma direta entre as pessoas e não afetam a... a instituição.

JEFERSON

Entendi. Então, assim...

ARNALDO

Essa é uma... é uma herança... É tudo que uma empresa precisa: ter o teu nome, difundir... aí... aí você me perguntou: “como é que resolve isso”? Então eu... descobri... É... na minha experiência, no primeiro – na primeira empresa – tudo foi perdido. Na segunda empresa também, tudo voltou a zero...

JEFERSON

Montar... e perdeu...

ARNALDO

Quando crescia, crescia... pumba!, caía, não sobrava nada. Aí fui pra segundo empresa, junto com a liderança, já nesse processo: os líderes foram, começou a chamar... como eu era graduado, tinha uma bela de uma estrutura, então fomos os primeiros a ser chamados, com uma oferta em dinheiro. Aí, vamos embora. E a... e a... e a... e o discurso é sempre esse: a gente faz tudo de novo. Porque isso a gente sabe fazer. E é verdade, faz mesmo. Chegava na segunda empresa, fizemos tudo de novo. Subiu! É... o ciclo de dois anos, ele é... fatal. Não passa disso. Antes de completar dois anos, no máximo em dois anos, caía de novo. Na segunda, na terceira, eu... Eu resolvi trabalhar a franquia sem saber que era franquia. Eu comecei a cobrar taxa... Eu achei uma fábrica: foi aí que eu entrei com produto. Porque na primeira e na segunda era só serviço: plano de saúde. Na terceira, entrou produto: aparelhos de tratamento de água. Filtro. Aí eu tinha produto. E ainda um produto que é chamado de bem durável: filtro você não vende dois, três... um por mês pro mesmo cliente! E foi nesse terceiro que eu, então, fui trabalhar com aparelho de tratamento de água – e tinha fábrica... aí eu tinha produto, aí eu tinha marca... e aí eu senti que o negócio tinha mais segurança. Ficou mais forte. Porque o perfil das pessoas que vieram trabalhar comigo era diferente. Eles tinham uma outra visão: eles olhavam mais pro mercado, agora. A potênc... a potência do mercado pra cê ganhar dinheiro. Ali, eu... pra poder é... é... fazer uma retenção dos meus principais líderes – que, na época, eu tinha oito. Eu fiz uma proposta pra esses líderes: eles me pagariam uma taxa – na época, de R\$ 2.500,00 cada um – e eu dava a eles uma condição especial pra trabalhar. Como eu pegava da fábrica, passava pra eles pelo dobro do preço e eles passavam pro cliente final dobrado de novo, pra essas pessoas eu pegava na fábrica e passava pra eles com 50% só de lucro, não mais com cem. Então eu passei a dar parte do meu lucro pra você, e

you me pagava uma taxa e cê tinha uma parte do meu lucro; you ganhava mais. Então you tinha uma margem de lucro pra onde ele transferia à equipe dele pra you abastecer e ele passou a ser meu parceiro na empresa. Aí eu... aí eu consegui reter eles. Porque eles recebiam muitas propostas de fora. Aí eles começaram a se sentir assim: “caramba, aqui eu sou dono! Por que que eu vou deixar de ser dono pra começar do zero?” Então esse ciclo... eu quebrei o ciclo de dois anos, aí, e nós ficamos onze anos juntos. Sendo assediados por várias empresas. Foi uma época, assim... foi a melhor época da minha vida... na área de vendas diretas. Foi quando eu fiz uma parceria com o japonês da Hokken e fui implantar o sistema – esse sistema, que eu não chamava de franquia, que depois acabou que fomos pra ABF e transformamos em franquia. Aí o multinível ficou mais interessante. Então eu consegui essa receita de reter um grupo de pessoas envolvida com investimento no negócio. Então, que acontece? Eu hoje tenho a fábrica – Hinode – ligado à Hinode, eu estou fechando, agora, o centésimo contrato; ou seja, a Hinode, em menos de um ano, ela está... vai fechar... vai abrir cem franquias no país. Pra you ver a velocidade que eu tenho através do multinível. Quem me dá essa velocidade é o multinível.

JEFERSON

Perfeito. Essas franquias... you oferece elas pros seus líderes. Ou uma outra pessoa, que ainda não é líder, pode... também pode...

ARNALDO

A própria... a própria liderança, ela oferece as franquias. Porque ela... é... essa franquia, ela passa a ser uma ferramenta da... do líder desenvolver o negócio dele, por quê? Em toda cidade ele tem uma estrutura, alguém que investiu, pagou... pra poder... é... representar a marca, e dentro do... da minha formatação da franquia, é... nós exigimos uma sala de treinamento e uma rotina semanal de treinamento, que começa na segunda e termina na quinta. Então todos os dias eu tenho duas horas, em média, de treinamento dentro da franquia, uma sala de treinamento equipada, com *data show*... Bem equipada: cadeira, tudo. Aonde ali, também, ele já tem a distribuição de... de produtos e todo material de apoio da marca, aonde que toda a equipe pode trazer o seu convidado, seu indicado pra vir e se cadastrar e ele já abrir logo uma frente... é... de vendas, pra ele poder ter bônus. E o líder, ele precisa disso. Porque o líder vai viajar; ele sabe que tem uma estrutura que cuida da equipe dele. Isso dá segurança pra ele, isso dá suporte pra equipe e... baixíssimo custo pra marca, porque eles não precisa abrir loja nenhuma...

JEFERSON

Cada um faz o seu, né?

ARNALDO

Ela transfere, ela bota uma taxa desse investidor pra fazer transferência de *know-how*... e o que que ela oferece pra esse investidor? Um... um sistema de distribuição de vendas diretas, que é o multinível nosso, pra você... Aí you investe, paga a taxa, e nós entramos com o sistema. O líder, quando ele sai – se o líder da sua unidade de franquia sai e leva os líder dele – you fica com o mercado. Então, que que you vai ter que substituir? Somente a equipe de vendas. Porque ele já deixou o mercado. Por exemplo: o cliente que usa o creme, que usa o perfume, que usa os produtos continua com a gente. Ele não leva a fonte de renda. Ele não leva a carteira de cliente. Que é onde está o dinheiro. Ele leva outros líderes iguais a ele, talvez alguns vendedores. Mas isso you repõe.

JEFERSON

Claro. Mas essa franquia... ela, então, assim... you é o líder, you me oferece... eu sou alguém da sua rede... sou um cara que tô vendendo bem, you me oferece a possibilidade de abrir uma franquia, eu abro, fico... tenho esse negócio.

ARNALDO

Perfeito: é assim que funciona.

JEFERSON

Você vai me indicar, às vezes, pessoas pra fazer treinamento; eu mesmo vou organizar... isso aí é entre eles: entre o líder e...

ARNALDO

Dentro do sistema, dentro do... do... do... do sistema é... de negócio, eu já tenho a estrutura toda, eu já tenho essa equipe. Eu já tenho os treinadores, eu já tenho os líderes de equipe, e vamos imaginar uma situação assim – isso é comum, tá? – aparece alguém interessado em abrir uma franquia numa área onde eu não tenho equipe... Ah, assim, fala o nome de uma cidade que eu não conheço. É... normalmente, ele vem indicado. Por um líder. Esse líder, quando ele indica um investidor numa determinada cidade, é porque ele já tem uma estratégia de expansão pra lá. O período de montagem da franquia já é o período onde os líderes começam a trabalhar e já... indicar pessoas e patrocinar pessoas, pra poder desenvolver o negócio. Normalmente, quando a franquia inaugura, ela já tem alguém vendendo na cidade. “Alguém”, que falo, alguns vendedores, não uma pessoa. E aí, a rotina, que são treinamentos da franquia, é que é o ...

JEFERSON

E aí esses vendedores vão aproveitando... é como se fosse um... um espaço pra eles, um ponto de encontro.

ARNALDO

Exato. É a base.

JEFERSON

É a base. E o cliente vai também, ou não? Só os vendedores?

ARNALDO

Não. Nossos clientes são os nossos distribuidores.

JEFERSON

Os distribuidores, tá. São eles, ali. Aquele cliente final...

ARNALDO

O cliente final é cliente do consultor.

JEFERSON

A franquia não é pra ele; ele não vai lá encontrar produto, mas o revend... o vende... o consultor vai. Ele encontra o produto lá.

ARNALDO

O consultor só pega... só pega nesse ponto. Só pega ali. É o contrário: ele não compra na fábrica. Agora, o cliente pode ter acesso à loja – mas não é o foco da loja. Mas esporadicamente, também... Eles não são proibidos de vender. Eles são proibidos, através do nosso sistema, de investir na venda no balcão, investir em campanhas, promoções, pra poder chamar o cliente, o mercado, pra dentro da loja. Porque ele vai concorrer com os seus consultores. Essa concorrência não é vantagem pra ele, porque a rede – imagina só, você com cem pessoas na sua franquia, é... visitando pessoas pra poder vender o produto. Se cada um visitar dois, você tem duzentas casas, no dia, sendo atendido por um vendedor seu. Se você não tem essa força, é... dificilmente você, dentro da loja, esperando um cliente, você vai atender duzentas pessoas indo na sua loja comprar.

JEFERSON

Sem dúvida.

ARNALDO

Entendeu?

JEFERSON

Bom, tá. Então aí, aproveitando isso, você já... você já... me contou umas coisas muito interessantes... você tá me dando uma aula, aí, dessa parte do multinível. Mas assim, hoje em dia, a equipe... a equipe que você tem. Considerando quem é franqueado... né, quem é franqueado, quem está se transformando em franqueado, e tudo... Mas hoje, qual é o tamanho da equipe de líderes e consultores da Hinode? Você pode dizer esse número, ou não?

ARNALDO

Eu posso dizer... talvez não com tanta precisão, porque eu não tenho os relatórios aqui, mas eu posso dizer, assim: franquias, nós estamos fechando agora cem, estamos exatamente... É... pra ser mais preciso, com 92... ou... Com mais oito franquias, eu fecho cem franquias. É... com relação aos nossos líderes, eu posso dizer pra você que eu tenho em torno de 60 líderes, considerando as graduações. São as pessoas que têm o grupo maior ligado a eles.

JEFERSON

Isso é Brasil, né?

ARNALDO

É. Brasil. Que são os nossos Diamantes, tá certo? É... eu tenho... hoje, uma equipe, aí, por volta de 40, 30 mil... 30 mil, 35... Isso aí varia muito, porque toda hora entra gente. Ativos. Mas tô perto, aí, talvez de uns 80 mil... perto de cem mil, vamos colocar assim... Cadastrados. O que que eu chamo de ativo, que que eu separo? O cadastrado e o ativo? Porque eu tenho muita gente que ela é... ela está cadastrada, mas ela não desenvolve o produto. Ela é cliente. Ela acaba sendo, assim, uma rede de consumo. Aquele cliente cadastrado que compra muito. E aí eu tenho nesse... nesse montante, aí... eu tenho uns 30 mil... vinte... 30 mil, trinta e poucos que.. .que desenvolve. Que é o que vende produto, que é o que vai vender.

JEFERSON

Tá. Você tem uma noção, mais ou menos, de... hoje... Quer dizer: hoje, você tá com todo esse projeto, você tá fazendo esse plano estratégico, desenvolvendo as franquias, que é uma forma de é.. é.. deixar as pessoas mais parceiras – vamos dizer assim – e até mais fieis – vamos dizer – ao negócio Hinode. Hoje você sabe qual é a rotatividade que existe no negócio da Hinode? Você tá trabalhando... Porque, provavelmente, vocês tão trabalhando pra minimizar, talvez, essa... essa... essa rotatividade, se é que ela existe...?

ARNALDO

Não. Nós chamamos de retenção e fixação. Nós entendemos que, pelo menos eu, né?, eu entendo, que... a... a fixação, ela, pra mim... eu só enxergo ela quando o indivíduo ultrapassa os 90 dias desenvolvendo o negócio. Por qual motivo...? Porque... assim: quando a pessoa inicia, é... que é o período de retenção.. .é... depende muito do trabalho feito pela pessoa que convidou, pela pessoa que está treinando ela e pelo ambiente aonde eles frequenta. Ou seja, a unidade de franquia. Se o ambiente for favorável, se o treinamento for eficiente e... é... através da pessoa que convidou... ela consegue criar, ali, um vínculo com ela. Então ela vai ficar pelo.. pelo vínculo. E... Porque dinheiro, ela não ganha ainda. Então... isso é retenção, né? Agora a fixação vem quando ela começa a ganhar dinheiro. Né?

JEFERSON

Então você trabalha essas.. .esses dois conceitos: primeiro a retenç...

ARNALDO

Isso. Então a retenção é assim: você fica porque eu quero que você fica. Eu retenho você, eu... eu... eu te dou toda atenção, te dou ensinamentos, aí o ambiente... é... eu procuro fazer o melhor pra que você se sinta o melhor possível, e...e você vai estar ganhando dinheiro, mas... um dinheiro... que... talvez, ele venha contribuir pras suas necessidades básicas, tá? Dá pra você ganhar o dinheiro que você mantém, lá, sua alimentação, as suas continhas, né?, vendendo dois, três produtos no dia – porque

você ainda não tem um resultado financeiro, é... de equipe – você ainda não tem um conhecimento do sistema que... que... que faça com que você tenha uma visão a médio e longo prazo mais animadora, mais promissora, mais apurada... É... você não conhece os bastidores da empresa, aonde está a sua maior... há... a... a força da estrutura... Então, são 90 dias que você vai estar conhecendo isso, e fazendo algumas vendas e ganhando algum dinheiro. Com 90 dias, você já conhece a liderança, você já conhece a empresa, você já... já conhece as estruturas, né?, você já conhece a força do mercado... você já conhece o sistema, já sabe como monta, como convide, como é que você vai montar sua estrutura e conhece as áreas de ganho. Não que você, com 90 dias, já esteja ganhando dinheiro, mas você já... já tem... você já...é... é... Você já enxerga com mais clareza as possibilidades. São essas possibilidades que vai te incentivar. A partir desse momento... que aí você s... já não tem mais a retenção... aí é fixação. Que que é a fixação? Você não quer sair. A retenção é quando eu não quero que você saia. Então eu faço de tudo pra você ficar. Te mostro esse lado bom da coisa. A partir do momento que você começa a enxergar, você fala "cara, isso aqui é muito bom, demais! Eu vou ganhar bastante dinheiro, minha vida vai dar certo aqui, a empresa é muito boa. Gostei do presidente, gostei da... do atendimento. Gostei dos produtos, o mercado é muito promissor, a empresa é sólida, pô... Eu vou fazer minha vida aqui", ou seja, não sou eu mais que estou te convencendo a ficar: você já está convencido. Aí... aí a coisa vai embora. Então é um período... o período de troca... maior... é nesse comecinho.

JEFERSON

Pensando nisso, então, que você tá falando, eu queria que você desse uma olhada nessa lista... e me dis... e... é... Aqui, é uma lista básica; então você tá lendo, aí, "Revendedor", né? Mas se a gente for pensar nessa história, de trazer uma pessoa que perceba, em mais ou menos 90 dias, a vantagem do negócio e passe a gostar do negócio, quem seria um bom há... candidato a isso? Que características essa pessoa deve ter, dessas que estão aí?

ARNALDO

Bom... é... pra ser um bom revendedor, né? É... olhando assim, é... eu vou... vou citar os itens pra gente poder seguir... "Divertido". É um perfil muito bom. A pessoa alegre. As pessoas gostam de ficar com gente... Entre uma pessoa mal humorada, emburrada, e um alegre, divertido, qual que é mais agradável? Isso aqui, num período de retenção, é importantíssimo. É... "companheiro". "Companheiro"... é... é... fundamental. Que é aquele um que está sempre presente, mesmo distante: tá ligando, tá te mandando *e-mail*, tá te oferecendo ajuda, te ouve... Porque vocês vêm com muita dificuldade; chegam com muitas dúvidas! O "Companheiro", ele é pra isso: o "Companheiro" é pra ouvir, pra poder auxiliar, pra poder ajudar. É importante. "Solícito"? Mesma coisa. Um perfil... é... perfeito. "Persuasivo". Se você precisa angariar pessoas, você tem que ser "Persuasivo"... É... seriedade... É... Usar bastante a razão na hora de falar do projeto e ser divertido ao mesmo tempo. É... "Exigente". Isso aqui foge um pouquinho do padrão, tá? Isso aqui foge um pouquinho. Por quê? As pessoas, no multinível, gostam de ser livre. Elas não gostam que você cobra horário dela, que você fica cobrando relatório, que você fica cobrando perfeição... cobrança de resultado... É... Então a palavra "Exigente" não entra nesse grupo, tá? É... bom: "Falante". Venda, sem falar? Sem chance, né? Uma pessoa "Direta"... É importante isso, porque evita ruídos na comunicação... É... "Organizado". É... O ideal seria que fosse. Mas... se você olhar a... os outros pontos aonde ela combina, não combina muito com organização.

JEFERSON

É melhor ela ser mais...

ARNALDO

Tem que ser mais...

JEFERSON

"Divertida", mais..

ARNALDO

Isso. E, aí, a organização entra pra onde? Entra pra dentro. Pros bastidores. Nós é que temos que cuidar da vida dela: “Olha, evento em tal lugar, vocês precisam... faça uma reunião com tua equipe, é... liga pra Fulano, acompanha sua pontuação”... É... Porque elas não fazem isso. Elas... elas são muito focadas em andar pra frente, então elas não olham pro lado e pra trás, como é... como que está aquilo que ela está fazendo. Ela vai olhando só pra frente; atrás, alguém tem que cuidar. Certo? É... “Organizado”... “Preocupado”. Eu não sei qual é o sentido aqui, de... de... de... desse aqui... dessa preocupação. Mas... não... preocupação, ela... ela traz, no nosso... na nossa linguagem, nós... olhamos isso aqui como fator negativo. Tá? Porque... é... O que que é o “Preocupado”? “Preocupado” é aquela pessoa que fica sempre focada naquilo que pode não dar certo. Né? A preocupação de dar errado, a preocupação de não... de não... de não vender; a preocupação de não conseguir atingir uma meta, a preocupação... de que... que vai acontecer alguma coisa no país... Então não combina com esse perfil, porque o lado positivo, ele é muito alto. Então não... Normalmente, eles.. eles são inconsequentes; então esse “Preocupado” não serve. Então o “Exigente” e o “Preocupado”, aqui, não funciona muito, E nem o “Organizado”. É... “Perp”... “Pe”... “Pers-pi-caz” – essa palavra!... [risos] É... isso aqui, sim. Ah... ah... “Empreendedor”. É... o... o multinível, ele exige isso. Você precisa ser uma pessoa empreendedora. né? Que é bem diferente do investidor. O “Empreendedor” é aquela pessoa que vai investir em si próprio. Então ela investe muito nela: na aparência, em treinamento, em reuniões, em viagem, tal... Então ela tem que estar sempre... é... fazendo... abrindo novas frentes. Ou seja, ela tem que... tem que ser empreendedora, mesmo. Ela tem que... ela tem que acreditar no projeto. E ela.. ela... – eles acreditam, viu? – “Atuoconfiante”. Isso aqui é... primordial. Né? Porque todos entram sem dinheiro. É muito raro entrar alguém com dinheiro no multinível. É muito raro. Muito muito muito, mesmo. Então, eles...e aí, quando eles pegam o projeto, aquela confiança que vai dar certo, que nós chamamos de fé inabalável. Tem que ter isso. Porque o jogo aí fora, é... contra... é muito pesado. Ele é muito forte. Tá? Porque a credibilidade nesse tipo de negócio, ela é baixa. Só acredita quem se move. Só. É... “Interessado em aprender”. Né, o que nós chamamos, aqui, de mente aberto. O cara tem que estar... é... muita palestra, é muito vídeo, é muitos livros... E... sempre que eles se encontram, todo mundo tem uma dica, tem alguma coisa pra ensinar: “puta, olha, vem cá, tem um negócio, tem um sistema, tem um método, descobri uma técnica...” e a comunicação deles ela é assim: 24 horas. E são muito criativos, também! Muito criativo. Eles nunca estão satisfeitos com o resultado que eles tã tendo numa determinada operação. Sempre procuram um jeito mais fácil, mais rápido e mais rendoso. Sempre, sempre, sempre. É... é... “Apaixonado pelos produtos que comercializa”. Fundamental. Fundamental. Se bem que eles são muito mais apaixonados pelo sistema. Muito mais apaixonado pelo sistema. Eles entendem mais do multinível, das técnicas de convidar, as técnicas de fixar, as técnicas de graduar, do que dos produtos. Eles não entendem de produto, eles não se interessam. Se você falar assim: “ó, vai ter uma palestra... é... de liderança; vai ter uma palestra de formação de equipe”, lota! Aí você diz: “Pessoal, vai ter treinamento de produto”. De cem, aí vem uns dez ou doze.

JEFERSON

Que interessante, isso! E você diz, assim, que o... que o importante, quer dizer... de alguma forma, o... aqui na Hinode, o produto é muito importante...

ARNALDO

Pra nós, sim. Pra nós, fabricantes, sim; para o vendedor da venda direta, sim. Mas pro pessoal do multinível, não. E eles são a maioria. Eles são a maioria. A força deles são as pessoas. Então ele pega – pra você ter uma ideia – *um flip chart* aonde nós apresentamos todo o sistema de *marketing*, que é pra poder angariar pessoas. Ele te explica isso daqui com uma clareza incrível. Tira todas as suas dúvidas. Só que, se você perguntar pra ele pra que que serve esse produto, ele vai falar pra você assim, ó: “esse aqui, é um dos cremes mais vendidos da empresa. É o melhor que tem no mercado. A mais alta tecnologia”. Mas ele não conhece as características do produto. Aí você senta ele pra explicar... ele ouve... aí você pergunta: “e aí, como é que funciona o negócio”? Ele diz assim: “olha, é o seguinte: você compra esse *kit*, funciona assim assim assim assim”... produto, ele fala que você ganha 100%.

JEFERSON

Então isso quer dizer pra vocês... é importante que ele seja assim, e que vocês tenham o melhor produto, porque, aí, o produto vai sozinho, é isso?

ARNALDO

Exatamente. O problema que eu ia ter... que eu iria ter com um cliente, porque ele não explicou, eu elimino na qualidade do produto. Então o produto tem a autodefesa dele, que é a qualidade: ele funciona. Então, se o próprio clie... o cliente não precisa que o produto se... o produto seja explicado... Então, quando ele vai vender, o cliente – normalmente – já está interessado. Tanto em perfume, como creme. Agora, ele tem que trabalhar, mesmo, é pra colocar uma pessoa na equipe dele. Aí ele tem que entender disso daqui. Porque aqui... aqui, precisa de conhecimento técnico. Aqui não... É... “persistente”. É fundamental. Mesmo porque nós temos alguns estágios. Nós temos resultado de imediato, que é 100%. Na venda direta, na revenda dos produtos. E temos o resultado a médio e longo prazo, que é a formação de equipe. A persistência vem aí. Porque... a perda, aqui,. Ela é bastante alta. Mas, o que ele ganha, compensa. De cada dez, ele não fixa... o máximo... De cada dez, se ele for bom, ele consegue fixar um ou dois. De cada dez que começa a fazer o negócio: não é de cada dez que ele convida, não. “Otimista”... né, que aí entra o lado sonhador... isso é fundamental. Fundamental. É... um “Bom ouvinte”. Até porque, nesse ponto, eu tenho uma... uma frase que eu uso muito: o maior especialista no nosso negócio – ou melhor: a maior especialidade que vejo numa pessoa que chega na nossa empresa, é ela ser especialista em seguir instruções. Isso basta. Pra que ela tenha resultado. Porque está tudo pronto. Ela pode, lá na frente... lá na frente... é... aperfeiçoar algumas coisas pra facilitar o trabalho dela, mas ela não precisa inventar, não precisa criar nada, porque tudo está pronto. Então ela tem que estar... ser especialista em seguir instruções: vai lá e faz assim, que funciona. Ela tem que ir lá e fazer não sei o quê, eu foi ensinado. E... finalmente, aqui, “Confiável”. Tá? Isso aqui é muito importante, porque a... a... a credibilidade do líder dá segurança na... na... na... fixação da equipe. Ou seja: as pessoas, elas são... todos os dias assediada. Mas, se você for um líder confiável, ela sempre vai te consultar. Então você acaba sabendo de tudo. Alguém vem querer puxar uma pessoa da sua equipe pra ir pra uma outra empresa. Se você for confiável, ela não fecha com a outra pessoa sem conversar com você. Então você sempre tem a oportunidade de reverter uma situação contrária. Porque você consegue criar isso.

JEFERSON

Você viu que tem umas folhinhas... tem umas linhazinhas, aí. Você acha que tem alguma outra característica que tá faltando aí, que deveria estar?

ARNALDO

Olhando assim, de... de bate-pronto... não... eu acredito que não.

JEFERSON

Tá. Perfeito.

ARNALDO

Acho que a sua lista tá bem completa.

JEFERSON

Tá bom. Eu acho que você já me falou... quer dizer: eu acho, não; eu tenho certeza que você já falou... porque você ia vendo que eu ia marcando algumas coisas, aqui, que é o... o nosso papo tá indo que é uma maravilha, né? Então você já está adiantando algumas coisas do que eu ia perguntar, mesmo. Então eu já consegui uma série de respostas que eu ia te perguntar, e você já me falou. Mas eu queria que você explicasse um pouco melhor essa parte que... o que uma pessoa, hoje, ela tem que saber... pra começar a trabalhar na venda direta? Pra ela ter estabilidade financeira na venda direta?

ARNALDO

Olha... na verdade, eu... acho que a primeira coisa, né?, uma das... que ela precisa... saber, é que... o resultado... o resultado de qualquer... pessoa na área de vendas... depende muito da forma como ela vai desenvolver. Ou seja, ele é 100% individual: não tem como você terceirizar esse resultado. Então, ela precisa saber que ela não vai... ter nenhuma garantia. De amanhã. Ela precisa estar ciente disso. Né? Porque você não... você não trabalha por pagamento, né?. Você trabalha por

recompensa. Então, toda pessoa, quando vai começar, e... e... ela... ela olha – eu tiro por mim, né? – quando a... me... me... me foi feita a proposta de... de trabalhar com vendas diretas, que é ir atrás do cliente, o que me chamou a atenção é que s... existia um sistema pronto, que eu não ia fazer porta a porta. Né? Isso me influenciou muito na minha decisão. Mas eu... eu... eu demorei um pouco pra poder entender a formação de equipe. E a pessoa, quando ela chega, o que ela precisa – realmente – de ter essa certeza, é de que o produto... é... tem facilidade pra poder ser distribuído, mas ela precisa acreditar na venda. Ela precisa acreditar na venda. Isso, até, dificulta, um pouco, a formação da equipe. Porque... a pessoa que gosta de venda, ela não acredita na formação da equipe. Ela aposta no talento dela. É... a pessoa que... que já vem e que já tem a visão de equipe, ela não... não tem o talento da venda. Então, dificilmente você encontra um indivíduo completo. Que traga as duas coisas. “Bom, eu sou bom pra vender e acho... acho que não é difícil montar equipe”. É... é... esse perfil é complicado: muito difícil de você encontrar. Tá?

JEFERSON

E aí, assim... vocês suprem isso com os cursos que vocês...

ARNALDO

Treinamentos.

JEFERSON

Os treinamentos... Treinamentos: que tipo de treinamentos vocês dão? Por exemplo: quais são as... Você falou que tem... cada franquias, por exemplo, tem... treinamento já programado: segunda, terça, quarta e quinta, né?

ARNALDO

Isso. Temos uma rotina montada.

JEFERSON

É uma rotina. É... é... Quais são os básicos... os principais?

ARNALDO

Olha, o básico... o básico, mesmo... Segunda-feira é um dia muito importante. De manhã. Tá? Porque a gente olha os dois lados: olha o lado de quem já está trabalhando e de quem está querendo trabalhar. Segunda-feira, uma pessoa que queira trabalhar, que precisa de alguma coisa pra ganhar dinheiro... Segunda-feira é o dia que mais sai gente procurando trabalho. Não é? Na sexta-feira, ninguém sai. Porque sexta-feira é o dia de planejar a segunda. Pra todo mundo. Então o cara que tá desempregado na quinta, ele não vai procurar nada na sexta. Ele vai procurar na segunda. É... a segunda-feira é o dia aonde nós vamos premiar, da manhã... ou vamos comemorar, vamos colocar assim, o resultado do final de semana. E nessa mesma reunião que você comemora o resultado do final de semana, você já... já faz um plano de trabalho pra sua equipe, pra essa semana. Na mesma reunião. Então a principal é a segunda de manhã, porque é uma reunião motivada – por eu tem a comemoração. E, ao mesmo tempo, ela é uma reunião estrategista, aonde você vai lançar os desafios da semana. Nós temos uma outra reunião, na segunda também, à noite. Essa reunião da noite é a oportunidade que toda a equipe tem de apresentar novas... apresentar o projeto para novas pessoas. Então os convites que ele faz, no final de semana, de pessoas novas, é pra vir na segunda-feira à noite. Ele vem de manhã pra comemorar, ganhar brinde e montar o plano de trabalho da semana. À noite, é uma reunião onde é apresentado o projeto. Apresentamos o plano, falamos do produto, falamos do mercado, falamos das áreas de ganho... Nessa hora, eles trazem pessoas novas pra poder colocar dentro da empresa, pra poder trabalhar a equipe deles. Na terça-feira, de manhã, livre: pra ir trabalhar, vender. À noite, nós temos um treinamento chamado... é... Escolinha do ABC. Que que é o ABC? O ABC é o s... é o... o sistema... Nós ensinamos ele a patrocinar outras pessoas. Ou seja, ele é o A... Ele é o A e... é aonde ele vai ter uma... uma pessoa – essa pessoa, que ele trouxe na segunda – ela vai começar a montar a equipe dela. E ela não sabe fazer isso sozinha. Então ele vai sair com ela, pra poder... é... colocar duas pessoas pra já começar uma equipe de duas pessoas pra já ter ganho no final do mês. Então... apresenta a oportunidade pra ela na segunda à noite; na terça à noite eu vou ensinar

ela a fazer o ABC: A quem convidou; B, ela; C é a pessoa que ela vai levar o A pra chamar, pra vir trabalhar na equipe dela. Então quem faz os dois primeiros convites pra ela é a pessoa que convidou ela, porque ela já sabe apresentar o projeto e é um treinamento importante por quê? Quando eu pego o B, que é teu amigo, e vou junto com ele na tua casa, chamar você pra vir pra empresa, eu vou te apresentar o projeto. Então, ao mesmo tempo que eu estou montando a equipe dela, eu estou ensinando ela a fazer o trabalho depois. Então ele é muito importante. A quarta-feira de manhã é o treinamento de produto. Então, toda semana, a franquia escolhe alguns produtos, prepara o material e... naquele dia, treina esses... esses produtos. Na outra quarta, pega outros produtos. Então toda quarta tem treinamento de produto. Porque são muitos produtos, então toda quarta-feira tem um diferente. Então divulga e a pessoa vai naquilo que ela tem interesse. É a reunião mais fraca. [risos] Porque eles não se interessam em aprender tecnicamente o produto. A quinta-feira... de man... À noite, não tem nada, na quarta. A quinta-feira, de manhã, eu tenho a mesma reunião que eu tenho é... na segunda à noite, que é apresentar o projeto, eu tenho na quinta de manhã porque... por causa da possibilidade das pessoas virem. Porque... a da noite, tem gente que não pode vir à noite. Por uma série de fatores. Então, na quinta, eu faço a mesma apresentação, só que eu faço de manhã, então é a mesma coisa, só que eu dou oportunidade, pra quem não pode vir à noite, de vir na quinta de manhã, e vice-versa. E... na quinta, mesmo, quando eu termino a apresentação do projeto, de manhã eu faço a mesma da terça, eu faço na quinta, seguido. Então, a parte da manhã, eu faço duas reuniões: cada segunda à noite, terça à noite, eu faço na quinta de manhã porque... pelo mesmo motivo. E, a sexta, é reunião de liderança. A sexta-feira, os líderes se reúnem pra poder programar como vai ser o trabalho na segunda, na terça, na quarta, na quinta. Porque eles se revezam no palco, eles se revezam na apresentação... e... eles são várias equipes... todo mundo junto, então eles se revezam e se programam pra poder...

JEFERSON

Pra... próxima semana...

ARNALDO

Pra próxima semana. Quem vai fazer o quê, e tal... e... e... assim... Essa é a rotina. Isso acontece... é... em todas as franquias, no Brasil inteiro, a mesma coisa no mesmo horário. Tá?, então, se você for de manhã, na segunda-feira, numa franquia aqui em São Paulo, e alguém for lá em Manaus, tá acontecendo a mesma coisa, a mesma apresentação, do mesmo jeito. Tá? Porque... o sistema de franquia e multinível exige muito, isso: padronização.

JEFERSON

Perfeito. Então aí, hoje... e aí, você pode me dizer que o... que o... que um consultor de sucesso, é quem? Quem é essa pessoa?

ARNALDO

Aquele que... segue as instruções.

JEFERSON

O cara que segue as instruções, ele vai ser um cara de sucesso.

ARNALDO

Isso: o cara que segue a rotina direitinho, aquele que não falta a seminário, aquele que... que lidera, aquele que incentiva, que motiva... Né? Aquele que está no campo, ali, trabalhando a equipe... esse é cara de sucesso. Esse, com certeza, vai atingir as... as maiores graduações e, obviamente, colher o melhor resultado.

JEFERSON

Tá ótimo. Aí eu quero te mostrar mais uma... mais um documento, aqui. É... na verdade, são dois. Isso aqui, além do... obviamente, a gente tá falando muito dos líderes, a gente tá falando muito desse... desse consultor. Mas existem outros públicos, né?, com quem a empresa se relaciona de alguma forma. Esse aqui, é uma lista dos possíveis públicos com quem a Hinode se relaciona, E eu gostaria que você marcasse – pensando o seguinte: se a Hinode está nessa situação, nesta posição,

estas posições são as mais próximas da empresa. Estas são um pouco mais distantes. Quando a gente pensa em relacionamento, ou seja, a empresa tá muito... é... proximamente relacionada aqui e... tem alguma relação, aqui, mas não é tão grande, e... se for o caso, pode até ter outros... outros níveis. Esse foi o que o Sandro fez. E ele até criou umas outras... é... nomenclaturas, aqui. Eu queria que você uma olhada nisso que o Sandro fez, e fizesse uma que você... se você concorda, se você acha que... hum... tem alguma coisa a acrescentar, o que que te parece. Ele numerou, pra ficar mais fácil, né? Então... colocou aí, assim, dessa forma.

ARNALDO

Certo. Não, sem vendedores, que aqui no nosso caso são os consultores, né? “Consultores”. É isso mesmo... Vou seguir a mesma numeração dele, aqui, pra não... E aqui, aqui você fe... ele fe... você... aqui eu faço a relação... Direto. E aqui, mais indireto, né?

JEFERSON

Isso, aí mais indireto. E pode, até, ter algum que não tem em lugar nenhum, que ele... né?

ARNALDO

Então deixa eu ver, aqui: “Consultores”. Direto. “Cliente”... “Cliente” é direto e indireto. Nós temos as duas ligações, porque o meu consultor, eu tenho uma relação direta com ele. Mas, ao mesmo tempo, eu... e... ele é o meu cliente.

JEFERSON

Tá, *ok*. Não, perfeito, então você pode... colocar, aí, como você achar melhor.

ARNALDO

É um 2 aqui, né? O 2 estou aqui... e estou aqui, também.

JEFERSON

Tá ótimo.

ARNALDO

“Funcionário da empresa”... 3 aqui... 3 aqui. “Distribuidores”? Quem são... ele deve ter mudado, isso aqui... ah, mudou!

JEFERSON

Ele trabalhou como “Franqueado”.

ARNALDO

Sim, nosso “Franqueado”, realmente. Essas são as franquias... Direto. “Fornecedores”... Direto. “Governos”... não, eu acho que não tem nenhuma relação. “Rede de relacionamento dos...” dos...

JEFERSON

Dos consultores.

ARNALDO

Ah, dos consultores... Não. Não tem nenhuma relação com essa rede de relacionamento deles. Que o cliente já está ali como “Cliente”. “Concorrentes”... É bem... é indireto, né? Nossa relação pode ser... Ah, é indireta: não pode ter relacionamento nenhum com o concorrente. Mas ele está bem distante, viu?... É 8, né?... Indiretamente, sim... “Organ”... Não tem nenhuma... “Agências regulatórias”? Que que é isso, aqui? São os órgãos que...

JEFERSON

Uma... é... uma ANVISA, por exemplo.

ARNALDO

É direto, isso. Isso é direto, isso é direto... “Formadores de opinião”... 11... Direto e indireto. “Mídia em geral”...

JEFERSON

Quem são esses “Formadores de opinião” diretos e indiretos, por exemplo?

ARNALDO

Os diretos são os líderes...

JEFERSON

Tá. São formadores de opinião... tá certo!

ARNALDO

São os formadores... formadores.. é... Mas indireto, o consultor ligado ao líder, muitas vezes, ele também, lá embaixo, ele tem o... consegue influenciar a equipe de vendedores – de consultores. “Mídia em geral”... É mais indireta, viu? Deixa eu ver se é indireta... A gente não usa mídia...A gente não usa mídia. Não é direto nem indireto. “Comunidades... locais”... Que seria isso?

JEFERSON

Ah... comunidade local: o entorno, aqui; a região... enfim, não sei, de repente tem alguma... vocês têm alguma relação, alguma ligação...

ARNALDO

Não, não tem, não... Normal. “Outros públicos”.

JEFERSON

É... o Sandro colocou um outro público, aqui... que eu não... é: ele colocou a ABEVD, por exemplo. Agora... assim... fica... o que você achar.

ARNALDO

“Outros públicos” a ABEVD? Eu acho que nós temos direto é com a ABF.

JEFERSON

ABF... tá bom, perfeito.

ARNALDO

Associação Brasileira de Franquias. Essa é direta com a gente. Que, no caso, ele não numerou, ali, mas... 12.. 13... 14... Eu vou por 15, aqui: ABF. Direto.

JEFERSON

Tá certo.

ARNALDO

Acho que é por aí.

JEFERSON

Maravilha. Nesse quadro, quando você olha isso – quer dizer, você tem... alguns públicos que estão mais próximos. Você acha que o...o seu consultor – o seu líder, enfim – ele tá bem posicionado, ele deveria estar mais próximo, não... qual o papel desse... desse consultor, aí?

ARNALDO

Olha, eu vou ser bem... tanto é que eu coloquei, ali, que o meu consultor – no caso, aqui, que é o meu cliente, que é o que compra na minha franquia, você viu que eu coloquei que ele está próximo... ele está próximo de mim e próximo do...

JEFERSON

Do consultor, né?

ARNALDO

Do consultor. Porque o... o consultor é meu cliente. Ele tá aqui, ó. O consultor é meu cliente. E o cliente dele... também é meu cliente. Então eu... eu... eu me sinto bem próximo do... do mercado. Eu não vejo uma forma de aproximar mais. E esse mesmo consultor aqui... ele está próximo de mim, também, como franqueado. No 4. E no 15.

JEFERSON

Perfeito. Quer dizer, assim: pra você, é... é... ele tá... na verdade, ele tá dividido em vários papéis. É uma... é uma... é uma figura que está dividida em vários papéis, né?

ARNALDO

É, é, é... Então...ele é... É por isso que ele é a figura... Eu tenho que ter ele próximo de mim e como que eu tenho... mantenho ele próximo de mim? Através dos eventos que a empresa promove. Então ele... ele sempre está ouvindo o presidente da empresa; ele sempre está ouvindo a diretoria. Embora ele esteja, na hierarquia, distante, por ele estar – antes dele, eu tenho a franquia, eu tenho so líderes, e depois é que vem ele. Só que eu faço eventos, todo mês, aonde toda a rede participar. Aonde eu premio eles com várias coisas. Ent... Por quê? Eu... como eu sei que o meu líder é migratório, pode sair do dia pra noite, o meu consultor tem que me conhecer. Pra ele não ficar desamparado. E aí o... e o... e o... e o elo... Quem faz essa liga é a franquia. Eu estou presetne na vida do meu cliente, que é consultor, através da franquia.

JEFERSON

Entendo. Tá ótimo.

ARNALDO

Agora, numa ordem, aqui... de importância... a franquia está acima da liderança.

JEFERSON

A franquia tá acima da liderança?

ARNALDO

Tá. Porque é mais fácil eu perder um líder do que perder um investidor. O processo pra desligar o investidor é mais complicado; o líder é só ir embora. Não aparecer mais. O... o... o investidor tem contrato. Tem que sentar aqui e, do mesmo jeito que ele negociou pra ser investidor, nós vamos ter que negociar pra ele não ser. Nessa negociação, tenho chance de... de... de... de... de manter ele perto de mim, de não deixar ele sair. O líder, eu não tenho essa chance.

JEFERSON

Tá. Maravilha. Arnaldo: só tenho a te agradecer por essa... aula. Essa aula toda que você me deu. E, como eu te falei, a gente tem uma seg... vou ter uma segund... uma terceira etapa, agora, que seria, né? Que seria uma conversa com alguém que você me indicaria. Você... tem esse nome pra me indicar agora; você gostaria que... de pensar um pouco...

ARNALDO

Rapaz, eu tenho dois nomes. Eu não sei como é que nós vamos promover esse encontro... mas, na segunda-feira, eu tenho intenção de fazer uma reunião com eles; eles vão estar aqui. Ou na segunda, ou na... ou na segunda, ou na quinta-feira que vem.

JEFERSON

Dá licença um pouquinho, pera aí. Deixa eu só... Encerrada a entrevista, muito obrigado, e...

C) Entrevista com uma Consultora (também Franqueada) Hinode, realizada em 11 de junho de 2013, das 14h40 às 15h30.

ENTREVISTADOR (JEFERSON MOLA)

[...] Eu tô aqui com a Consultora Franqueada Hinode, no espaço que ela tem na... no Anhangabaú, aqui na cidade de São Paulo e... ela me foi indicada é... pelo pessoal da própria empresa, da Hinode, e... primeiro, muito obrigado, tá?, por você ter aceitado hã... esse bate papo. A gente já fez, aqui – só pra fazer parte da gravação – a gente já fez uma prévia, aqui, um bate papo inicial, pra ver se seria esse o momento da gravação, mesmo, e se ela seria a pessoa mais indicada e... acabei de perceber que é a pessoa indicadíssima pra esse momento. Então, é... Eu queria que você falasse um pouquinho – você até já que já conversou; a gente até já conversou, mas não estávamos gravando – um pouco dessa sua história: como é que você chegou a essa sua atividade atual?

ENTREVISTADA (FRANQUEADA)

(A Entrevistada solicitou que seu nome não fosse divulgado, por isso foi denominada e tratada, nesta transcrição e no corpo do trabalho, como Franqueada) Tá, bom. É... já tinha... vontade de desenvolver um trabalho, com franquias e... fui pesquisar... é... várias franquias e, no caso... me interessei pela área de... de cosméticos, que é uma área que tá crescendo muito; e quando cheguei lá, tive a surpresa, que foi... ser franqueada e também desenvolver o *marketing* multinível. Que é através de pessoas, é o que eu... gosto de... de... muito de trabalhar... Através de pessoas, eu conseguiria ter... renda e, também, ter contato físico com essas pessoas, que... é o que eu... que eu tenho sempre vontade de fazer.

JEFERSON

Tá certo. Você... Eu... eu... Eu tô aqui no seu espaço – não tive a oportunidade de falar, então falo agora, já gravando, pra deixar marcado, mesmo: você tem um espaço muito bonito, muito arrumado, aqui...

FRANQUEADA

Muito obrigada.

JEFERSON

Né? E... o... Arnaldo, quando eu estive com ele, ele me... ele comentou que vocês têm as atividades já todas organizadas, né? Então hoje de manhã, provavelmente, você deve ter tido uma reunião com as pessoas... Agora, durante a tarde, como é que funciona? Quer dizer, quando você diz esse seu trabalho: você é uma franqueada, mas ao mesmo tempo você é uma consultora da Hinode, né?

FRANQUEADA

Isso.

JEFERSON

Você... revende os produtos aqui mesmo, você tem... Você revende fora? Como é que funciona esse seu trabalho de revenda?

FRANQUEADA

Isso. A revenda... é... co... Eu sou uma consultora, e... mesmo assim, franqueada. Então quando a pessoa chega aqui, que é um consultor, eu trato como Franquia. Então o consultor pede a quantidade de produtos dele... é... e ele compra pelo valor de consultor. Quando eu faço a minha venda, é quando chega um cliente que quer simplesmente um produto, não quer ser consultor... Porque eu também já desenvolvo esse trabalho automaticamente: chegou aqui pra comprar um produto, ele pode ser um consultor!... Havendo interesse, a gente já s... já torna ele um consultor; se não houver, eu já consigo fazer a minha venda com um produto... no varejo.

JEFERSON

Entendo. Tá bom. E quando você – você diz, né? – quer dizer, se aparecer alguém, você já faz es... você já fica de olho, você já tem um trabalho de, de repente, apresentar a proposta.

FRANQUEADA

Isso.

JEFERSON

Como é que é isso? Quer dizer, assim... porque você... Pra você é muito interessante trazer outras pessoas pra essa rede? Como é que funciona?

FRANQUEADA

Sim. Porque assim; aqui... eu consigo, é... trabalhar com pessoas que já desenvolvam um outro trabalho... pode ser... a pessoa pode ter uma outra ocupação, ou pessoas que estão num... num... com um desemprego... que está na cidade de São Paulo. A pessoa investe... investe um valor pequeno, ou até um valor... no caso, é... de mil e oitocentos reais – que é o máximo do investimento, aqui – e a pessoa consegue designar um trabalho muito bom. Então eu mostro essa proposta pra essa pessoa... havendo interesse, se torna um consultor.

JEFERSON

Tá ótimo. Então eu vou te mostrar uma... uma... uma lista. Tá? São algumas características, que eu conversei com... ah... o pessoal da própria Hinode, e eles... é... acreditam que é isto aqui, né? E acrescentaram, até, mais algumas. Eles colocam estas como as características de um bom – aqui tá escrito Revendedor; é porque eu tô usando o... o... o termo pro... pro... pra este projeto – mas, assim, considere “um bom Consultor”. Eu queria que você desse uma olhada nisso e me dissesse: se você tem tudo isso, se você tem algum... alguma dessas características mais forte, alguma dessas características menos forte, e o que que você acha dessa lista. Por favor.

FRANQUEADA

Pode ser um? Ou mais?

JEFERSON

Quantos você quiser.

FRANQUEADA

Tá. Eu sou muito otimista. Tá? Achei a lista... maravilhosa. Ela f... aqui, ela me dá tópicos que... realmente, a gente utiliza, aqui. E que a gente vê, tanto... é... os fr... os franqueados, né? – porque eu tenho contato com outros franqueados também – quanto os consultores. Então, assim: é... “Otimista”, sempre. Tá? É... “Empreendedor”. Essa é a palavra que eu busco pessoas... que sejam empreendedoras. E “Apaixonados” pelo... pelos produtos. Porque, quando você gosta, você fala bem, você fala melhor... e você... é... mostra confiança, passa essa confiança pra pessoa. Não adianta você revender algo que você não gosta, ou que você não entende.

JEFERSON

Tá. Tá certo. Então, essas três, você acha que elas que são... elas que... que te caracterizam melhor. Você se considera uma pessoa “Otimista”, “Apaixonada” por esses produtos e...

FRANQUEADA

“Empreendedora”.

JEFERSON

E empreendedora. Tá certo. E você disse que você procura pessoas empreendedoras, né? Então, quer dizer: quando... esse seu trabalho de trazer pessoas pra cá, você procura um determinado perfil? Como é que é? Quer dizer: quem... se eu passasse aqui, hoje, falasse: “quero comprar um produto”. Voc... como é que você... você... olharia e falaria assim: “esse aí dá pra eu tentar abordar, ou não dá”? Como é que é isso?

FRANQUEADA

Então, aqui a gente não julga: a gente... oferece pra todos. A gente consegue oferecer uma oportunidade de mudar de vida – é pra todos! Quem não quer mudar? Todos querem mudar. Né? Então a gente não... não... não fala assim: “ah, porque... ah, esse... esse moço tão elegante, jamais vai querer ser consultor dos meus produtos”... Não, a gente não fica pensando assim... vo... “Vou falar pra ele; vo... vou levar a informação a ele”; se ele... vai querer ou não, é um outro caso, mas que eu vou levar, vou levar.

JEFERSON

Que bom! E você, assim... é a sua primeira experiência com venda direta, né?

FRANQUEADA

Sim.

JEFERSON

É... há quanto tempo você tem esse... você tem esse trabalho, como consultora e franqueada?

FRANQUEADA

Então: eu já estou na Hinode desde fevereiro [de 2013]. Mas a franquia, em funcionamento, tá desde maio.

JEFERSON

Tá certo. Então você é recente, agora?

FRANQUEADA

Recente.

JEFERSON

E, assim... é... o que que você tem... Você parece bastante satisfeita com o resultado da franquia, né? A franquia... mas a franquia, ela também trabalha sozinha. E o seu... a sua atividade de consultora?

FRANQUEADA

Então, a minha atividade de consultora fica entre o sábado à tarde e o domingo. E também os períodos da noite, né? Porque você tem que... a gente tem que estipular um horário, pra poder visitar pessoas, ou, quando a gente consegue encontrar no trajeto até e... até chegar em casa, a gente consegue ir mostrando. Assim, de qualquer jeito; o que a gente conseguir passar, tá bom. Né? E a gente também convida muito pessoas pra que venham aqui, pra que a gente possa mostrar o plano – porque o plano é uma coisa séria. Às vezes, você... se você passar, é... assim... não passar todas as informações, ou passar mais ou menos, aí a pessoa não se interessa. Porque, se voc... Agora, se você chegar aqui e mostrar realmente –aqui eu tenho provas, tenho dados, tenho como mostrar a sala de reunião, tenho como mostrar que eu vou dar um apoio pra essa pessoa; que essa pessoa não vai comprar um *kit* pra revender e ficar solta, aí, no meio da rua, sabe? Então, aqui ele tem um apoio: tudo que ele precisar, ele vem, fala comigo, ou me liga, ou a gente... né?... fica em contato. Sempre.

JEFERSON

Um consultor que esteja... que não tenha sido colocado por você, mas... tá por aqui: de repente, tá passando aqui e sabe que tem este ponto de apoio. Ele pode vir aqui e trocar uma ideia, é assim que funciona?

FRANQUEADA

Sim. Porque... é... Mesmo que ele não faça parte da minha equipe, ele faz parte da empresa que eu... tenho uma franquia, e que eu também sou consultora. Então um ajuda o outro. É... eu tenho esse espaço, onde a gente está conversando, agora, com uma pequena sala de reunião e essa sala... ela

fica até mesmo com a porta aberta, pra que os consultores entrem e... tirem informações. Não somente... não só comigo, mas com outras pessoas, também. Outros líderes, eles sempre visitam a gente.

JEFERSON

Tá bom, maravilha. Então... E você também? Você costuma visitar outras franquias, outros líderes... você sempre tá circulando, também, ou você fica aqui direto?

FRANQUEADA

Não, eu fico aqui direto. Mas, quando tem eventos, aí a gente visita outras franquias, sim. Se tem um evento na... de Osasco, já fui; e... o Luís vai mais: já foi em... no... Santo Amaro, né? Então a gente... Já foi na da Lapa... Eu tenho vontade de conhecer todas, né? Até então, conheço somente os franqueados. Mas uma hora... a gente visita todo mundo.

JEFERSON

Perfeito. E... você percebe... é... Como é que você entende... esse trabalho da... da.. Você chegou a comentar que você gosta muito dessa parte do multinível. Por quê?

FRANQUEADA

Então, porque o multinível é... além de me dar uma autossatisfação, assim, própria mesmo, de... de mostrar como a pessoa, com um simples trabalho – porque isso aqui é uma coisa muito simples: é... é só você ter uma boa comunicação, ser uma pessoa simpática, você ser uma pessoa... sabe? Ir levando... tudo devagarzinho; não precisa fazer nada correndo; não precisa, sabe?, ultrapassar ninguém, como na... nas empresas, né?, que você tem que derrubar o seu amigo pra você poder subir de cargo – aqui não: aqui a gente se une pra poder todo mundo subir. Então fica muito mais fácil, né? Gera mu... Não gera nada, de intrigas. Porque todas empresas que eu trabalhei, até hoje, é muitas intrigas e eu não gosto de ambiente trabalho com intrigas, não... não... não é legal. Então o multinível... é... eu encontrei pessoas que... que me ajudaram, e que, hoje, eu consigo desenvolver esse trabalho de ajudar, também. Então, existe pontuações, e tudo mais, pra que a gente desenvolva um trabalho e que todo mundo chegue a um lucro, sem que precise prejudicar ninguém. Foi por isso,

JEFERSON

Tá ótimo. E você, assim... como, ah... Agora como consultora: você no papel de consultora, e pensando no... no... no papel dos consultores que não são franqueados, como você. Que dizer: se você fosse uma consultora, o que te faria... o que te faz, né?, continuar trabalhando como consultora; o que que te faria parar?

FRANQUEADA

Ah, faria parar se a empresa... é... não mais cumprisse com... com... com o que ela promete, o que ela mostra. Né?, porque, quando você vai passar um produto para um cliente seu, é muito sério, porque, às vezes, aquele produ... aquele... aquele cliente, ele pode ser seu cliente por muitos anos. Então a empresa... é... tem um produto excelente. Aí eu te passo, tudo bem. Daqui dois, três meses, essa empresa viesse a não mais cumprir com os compromissos dela, e eu entregasse esse produto pra você e perdesse o meu cliente; não fosse só você, fosse uma grande quantidade, entendeu? Tem tudo isso. Aí, sim, eu... eu ia parar. Com certeza! A empresa não cumprindo com os compromissos dela, não tem como.

JEFERSON

E, até hoje, você acha que tá tudo... está sendo tudo...

FRANQUEADA

Tudo ok! Tudo ok!

JEFERSON

Que bom! É... Você percebe... assim: você já trouxe outras pessoas pra serem consultoras, né? Algumas, talvez, tenham ficado, mantido um bom... um bom desempenho; façam parte da sua equipe – isso é importante, porque vocês se ajudam. Mas você percebe entrada e saída grande de consultores, nesse... nesse... nesse tempo que você está atuando?

FRANQUEADA

Então: alguns consultores saem. É... o... por uma outra opção de... de um outro *marketing* multinível, que – às vezes, se a pessoa não focar em um *marketing*, ou mesmo tendo um trabalho: você tá em um trabalho convencional; se você não focar nele, você ficar olhando: “ah, acho que eu vou praquela; acho que eu vou praquela” e começar a pular muito, você não tem foco, não vai chegar em lugar nenhum. Então alguns consultores sim... é... às vezes, por encontrar uma outra oportunidade de um *marketing*, achar que o *marketing* tá sendo melhor, ele vai. Às vezes, volta!

JEFERSON

Ah, às vezes vai e volta!

FRANQUEADA

Volta! “Não, eu fu.. vim... Não foi o que me prometeram, tudo”... e volta! Então... a gente tá aqui, pra receber. Não tem importância.

JEFERSON

Muito bem. E, pra você, o que significa ser, hoje, um consultor de sucesso?

FRANQUEADA

Ah, um consultor de sucesso, pra mim, é... é poder mudar... dar oportunidade das pessoas mudarem de vida. Então isso, pra mim, é uma grande satisfação.

JEFERSON

Tá, tá certo. Perfeito. Hoje, se você... é... Hoje, você começou na venda direta; você tá... você parece bem feliz com essa.. .com essa sua atividade, mas me diga uma coisa: antes de você começar, sabendo o que você sabe hoje, o que que você gostaria de ter sabido antes de ter começado?

FRANQUEADA

Ai, ó.. ó... algumas informações a mais, assim, né? Eu demorei, eu... eu... sei disso, eu fiquei muito focada – mulher, principalmente, foca muito – em produtos, né? Então eu fiquei “ai, como que eu uso esse produto? Como que eu uso aquele”? E eu fiquei muito focada, muito, né... como é que eu posso dizer? Fiquei encantada pelos produtos. Aprendi? Sim. Mas, e a oportunidade? Que é... a... a oportunidade que eu preciso passar pros meus consultores, pros meus clientes, que... é a oportunidade de mudar. Então, eu... eu não sabia como explicar, ficava atrapalhada, misturava as coisas, mas por quê? Porque eu não busquei. Então, se eu tivesse... é... buscado mais – treinamentos eu tive! Sempre tive muitos treinamentos, sempre me deram muito suporte – mas, se eu tivesse me interessado um pouquinho mais, tinha... fluído melhor.

JEFERSON

[risos] Tá certo. Hoje vocês... vocês têm, na quarta-feira, voc... – é quarta ou quinta, não lembro – vocês têm uma reunião de produtos, não é assim?

FRANQUEADA

Na segunda-feira, com a esteticista Malu Vidigal. Ela... trabalha aqui com a gente, né? Toda segunda-feira, pela parte da manhã, ela entra com o treinamento de produtos. De vendas, né?, só prum consultor repassar, na sua venda direta, ou até mesmo ensinar como o seu cliente utilizar. Que é importante, porque principalm... – a mulher, ela ainda tem mais uma noção, mas o consultor, quando homem, ele não sabe! E... bem... geralmente, vem muito ho... muitos homens, aqui, pra conseguir designar esse trabalho.

JEFERSON

É? E tem vindo bastante gente, nessa reunião de... de... de produtos? Se você falasse, das reuniões, qual a que vem mais gente, qual a que vem menos gente?

FRANQUEADA

Então, da de produtos, vem... geralmente, vem pessoas, assim, de... todo... toda região, tudo. Agora, no sábado, a gente tem a reunião que é pra passar o plano, que a gente fala é APN, né? Então essa vem mais. Por ser, também, no sábado, né? O pessoal consegue... a gente já marcou no sábado pra que, as pessoas que trabalham de segunda a sexta, consigam a participar. Então essa... essa vem mais pessoas.

JEFERSON

Essa é pra trazer gente, pra... pra... pra... Os novos consultores... [...] É... E aí, há... como é que você se comunica com a sua... Voc... Como consultora e como franqueada, vamos dizer assim, você tem uma equipe. Como é que você se comunica com eles? É por *e-mail*, é por telefone, é com eles vindo aqui, como é que funciona?

FRANQUEADA

Então... eu... eu moro em Santana de Parnaíba, então fica um pouco longe daqui. Então o que eu faço com os meus consultores, é atendê-los pelo... é... no telefone, pelo... Face, pelo Skype e pelos *e-mails*. É esse o suporte que a gente consegue dar. A... agora, de sábado, eu consigo dar... eu consigo ir até eles, assim... Eu não tenho, ainda, uma grande equipe: até a terceira geração, que... a gente consegue dar um apoio bem... bem grande. E a gente faz o quê? É... até essa minha terceira geração, eu também já... consigo passar pra eles que eles liderem as suas equipes. Então eu liderei três gerações, independente do número de pessoas, e essa... essa... essas três gerações minha, consegue, também, treinar as pessoas que tão abaixo deles. Porque, senão, também não vou dar conta sozinha!

JEFERSON

Tá certo. Então é assim: você começou como uma consultora e franqueada. Portanto, você não foi... Você começou na empresa. Então você é da primeira geração, né? Você... você não foi chamada por um consultor e começou. Então você começou.

FRANQUEADA

Não, eu fui chamada por um consultor.

JEFERSON

Ah, você foi chamada por um consultor?

FRANQUEADA

Sim. Sim. Eu fui chamada por um consultor que, no caso, faz o cadastro... eu fico abaixo dele. Aí, abaixo de mim, eu vou colocando cinco linhas de ativos... ou mais. No mínimo, cinco linhas de ativos. São cinco pessoas. Essas cinco pessoas colocam mais cinco linhas de ativos. Ou mais. E assim vai: a gente coloca os cinco...

JEFERSON

Pelo menos, sempre cinco. Então, na verdade, é assim... quando você fala na terceira geração, é terceira geração a partir de você. Pra quem te colocou, por exemplo, o seu terceiro é o quarto.

FRANQUEADA

É o quarto dele. Isso.

JEFERSON

E você cuida até o terceiro. Ele, também, ele cuida mais ou menos até o terceiro, é isso?

FRANQUEADA

É, mais ou menos. A gente... a gente tira uma base, mais ou menos.

JEFERSON

Entendi. E hoje, que você tenha colocado, mais ou menos... você pode me dizer, quantas pessoas? Quanto é a tua equipe? De quantas pessoas?

FRANQUEADA

Ah, a minha equipe ainda não tá... muito... né? Mas... tá... tá caminhando, já.

JEFERSON

Caminhando. Mas... você não sabe, exatamente, o número, ou você prefere não falar?

FRANQUEADA

[risos] Não, eu não sei exatamente; é muita gente! Porque um vai cadastrando o outro, e aí você começa a falar “ai, e agora, o total, quanto que deu”? É difícil.

JEFERSON

Entendi. Você não tem... você fica... Pra você, é até complicado entender quantas são. Você sabe que tem, tem aquelas mais próximas, mas você não sabe o que vai acontecendo depois disso, né?

FRANQUEADA

Então, temos um gráfico, que hoje conseguimos verificar... [risos] E quando entra um consultor novo, que às vezes... Uma colega, que eu coloquei – ela que fez o cadastro. Às vezes, ela nem me avisou! Aí eu ligo pra esse consultor, falo que eu estou acima dele, falo que sou... da... que a minha amiga é a minha *downline*, e aí.. hã... a gente vai interagindo: “olha, se ela não puder te atender, eu te atendo”, e assim vai, pra dar o suporte.

JEFERSON

Tá certo. Então, sempre suporte. Quer dizer: então é o trabalho de um ajudar o outro mesmo.

FRANQUEADA

Isso: mesmo. Isso. Vira um círculo, até, vicioso. Você começa a... “nossa, faz dias que não falei com aquela pessoa; vou ver como que ela tá”. E aí você liga, vê se tá tudo bem, se tá desenvolvendo o trabalho corretamente...

JEFERSON

Que bom! E agora, então, eu vou te mostrar mais uma outra coisa. Isto aqui, pensa no seguinte: este aqui... hmmm... uma figura... que mostra pra mim a Hinode, tá? Em volta da Hinode, mais próximos, alguns públicos com quem a Hinode tem contato. E um pouquinho, aqui, um po... um pouco mais distante, outros públicos, né? Este aqui foi um trabalho desenvolvido pelo Sandro e pelo A... Arnaldo. Tá certo? Eles construíram isto. Queria que você analisasse, olhasse e... – assim, se tiver qualquer dúvida, me pergunta – e o que que você acha deste gráfico? Você concorda, não concorda... você, uma consultora e uma franqueada, tá aqui, né? Voc... você enxerga desse jeito, acha que esses papéis tão próximos... você concorda que eles estejam tão próximos quanto estes, acha que algum deve estar mais longe, algum deve estar mais próximo... o que você... o que você pensa disso?

FRANQUEADA

Está correto.

JEFERSON

Você acha que está correto?

FRANQUEADA

Porque a empresa, realmente, está aqui, né?, dando todo o apoio pra “Clientes”, “Consultores”... “Funcionários da empresa”; não temos problema com funcionários. Eu vou lá: sempre

eu vou lá. Eu vou, tenho contato com as pessoas que fazem a fabricação do produto. Tá? As “Franquias”, tudo que a gente precisa, o suporte é lá na empresa. Né?

JEFERSON

Esse é ABEVD, que é Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta, e ABF, que é Associação Brasileira de Franquias. Quer dizer, “Associações” que podem ajudar aí, né?

FRANQUEADA

Que estão aí... “Formadores de opiniões”, que são os mesmos consul... a “ANVISA”, que está interligada sempre... “Fornecedores” e “Clientes”, é isso mesmo.

JEFERSON

Tá certo. Concorde com isso? Esses aqui não entraram, tá vendendo? Esses aqui não são marcados. Você acha que eles deveriam entrar de alguma forma? No seu caso, você acha que eles têm alguma imp... alguma relação aqui?

FRANQUEADA

Não. Porque “Distribuidores”... “Fornecedores” tá ótimo, aqui... “Governos”, não... Nenhuma relação. “Comunidades locais”, aí já fica um público muito... né? Já tá ótimo, aqui, como “Clientes” e “Consultores”.

JEFERSON

Tá ótimo. Então, tá bem... Eu... na verdade, você tá vendendo que eu tô aqui acompanhando, né?, porque eu tô vendendo “Ah, ela já... ela já me falou isso, então eu acho que posso passar adiante”... Eu acho que a gente conseguiu, com isto, você conseguiu me responder tudo que eu precisava. É... deixa eu só dar uma última passada... A sua história na venda direta... enfim... hã... a relação que você tem... Você vê, assim, afora... Fora a franquia em si, fora a atividade, essa relação com as pessoas, você percebe que... Existem programas de... de... de... de captação, de retenção? É você que faz isso, é a empresa que faz isso? Como é que é? E tem alguma... algum... Programa de incentivo pra equipe, ou é a venda dos produtos e pronto?

FRANQUEADA

Não. Existe um programa de incentivo. Uma vez por mês, é feito uma... uma reunião, né? A gente fala que... que essa reunião, ela... ela não só nos motiva, como traz novidade, traz alguma dúvidas. Até mesmo algumas críticas, né? Então a gente consegue juntar todos os franqueados e fazer essa reun... essa reunião. E, com essa reunião, a gente ainda consegue um treinamento de vendas. Que, geralmente, é liderado pelo Arnaldo, que é uma pessoa... que está, assim... é... sabe, ele.. ele consegue abordar todos os assuntos que estão lá dentro da sua mente. Tudo que você tá precisando, “nossa! Ele falou!” “Nossa, era isso mesmo! Exa-ta-men-te!” Então ele faz o treinamento de vendas e, depois, às vezes você tem um caso que não vem, não vem, no caso, você falar na reunião; um caso que aconteceu aqui na franquia, uma dúvida... e, se você não tirou na hora, eu posso ligar eu consigo falar com ele. Lá a gente tem total apoio, assim, não tem essa “não, esse daí... ele é o gerente, ele não pode falar”... tem que passar por uma triagem, com alguma secretária, alguma coisa: não. Lá, não. Lá eu consigo, é... tanto chegar lá e falar com ele, quanto pelo telefone. Então ele... ele também dá esse suporte, que se eu tiver uma dúvida, a gente pode, de... de ladinho, ali, de cantinho, tirar essa dúvida. Fica bacana, também.

JEFERSON

Perfeito. Então tá bom. Muito obrigado pelo seu tempo. Tá? Na próxima etapa, vamos ver se... se... se a gente consegue organizar, aqui: como eu te falei, eu conversei na Hinode com o Sandro, depois conversei com o Arnaldo, cheguei até você a partir do... do Arnaldo, a partir da empresa... eu queria saber se você teria algum cliente seu, pra quem você já vendeu produtos, que compre produtos, que goste dos produtos... Que seja um... não necessariamente um consultor, mas que seja um cliente de produtos Hinode que você poderia me indicar, pra eu poder conversar com essa pessoa.

FRANQUEADA

Então, como eu te falei: eu tenho cliente, sim. Só que, aqui, são clientes que passam, compram, e vão embora. Né? Agora, eu tenho a minha rede, que tem... que são clientes, mas que são... é de Santana de Parnaíba. Não tem problema?

JEFERSON

Tá, eu... não tem problema. Eu posso ir até lá. Não tem problema nenhum. Se eles puderem... se a pessoa puder me recebe, tá tudo certo. Tá bom?

Neste momento, a gravação foi interrompida, mas a Franqueada falou sobre a pessoa que gostaria de apresentar para a próxima etapa de entrevista. Pela característica dessa pessoa e pelo interesse da história relatada para o conteúdo deste trabalho, transcrevem-se a seguir as anotações feitas naquele momento: a cliente indicada era, na realidade, cabeleireira em um salão frequentado pela Franqueada que, ao ouvir a proposta para tornar-se consultora, explicou que não poderia fazê-lo porque “tinha o nome sujo”. Vendo interesse por parte da cabeleireira, a Franqueada lhe propôs uma permuta: emprestou-lhe o próprio *kit* de amostras para que ela os demonstrasse e revendesse e, a partir do momento que atingisse R\$ 180,00 (valor do *kit* inicial mais barato da Hinode), devolvesse o material e adquirisse o direito de ter o seu próprio *kit*, iniciando, então, essa atividade profissional na Hinode. Disse a Franqueada que a cabeleireira era uma boa pessoa, merecia a oportunidade e, se ela podia ajudar a jovem emprestando-lhe o *kit* que geraria a renda necessária para fazer tal investimento, por que não fazê-lo? Além do mais, continuou a Franqueada, a cabeleireira estava necessitada de dinheiro, e revender cosméticos talvez fosse uma chance de mudança.

Apesar do interesse que tal história representa ao estudo das relações na venda direta, o fato de tanto a Franqueada (indicante) quanto sua consultora-cliente (indicada) atuarem há menos de seis meses na venda direta (vale lembrar que a consultora nem iniciara, efetivamente, a atividade, e passava por uma espécie de teste para compreender e se acostumar à rotina do trabalho) não estava de acordo com protocolo construído para esta pesquisa e, portanto, a entrevista não foi realizada.

ANEXO 1 – COMO SE TORNAR UM VENDEDOR DIRETO, SEGUNDO AS EMPRESAS DO SETOR

A imagem abaixo foi publicada na revista *Veja* em sua edição do dia 21 de julho de 2010, à página 117, e ilustrava a reportagem *O exército das vendas*, escrita por Bruno Meier.

O kit básico do bom vendedor

O que uma pessoa precisa ser, ter e fazer para começar a trabalhar com venda direta

1 Ser sociável. Ser do tipo "popular" é um bom começo. Se você é tímido, não gosta de conversa ou não se interessa por conhecer gente nova, a venda direta não é a sua praia

2 Filiar-se a uma empresa conhecida. Não tente comprar produtos por conta própria para oferecê-los de porta em porta: você vai perder dinheiro. Uma marca conhecida é essencial para conquistar clientes. Além disso, as empresas da área oferecem treinamento

3 Gostar de ouvir os outros. Não adianta ser bem-falante e comunicativo mas autocentrado. Quem não tiver interesse genuíno no cliente será um vendedor "maia", do tipo que quer empurrar produtos a qualquer preço

4 Aceitar a rejeição. Por alto, 70% das pessoas abordadas por um vendedor vão recusar suas primeiras sugestões. Aqueles que desanimam ou se irritam com a resistência não têm jeito para a coisa

5 Ter iniciativa. O vendedor de sucesso não fica esperando que os clientes o procurem: telefona para eles sempre que novos produtos são lançados

6 Ser persistente. Não imagine que o negócio de vendas diretas vá substituir seu emprego já nos primeiros meses. É preciso um trabalho lento e constante para constituir uma boa rede de clientes

7 Ser bom planejador. Lembre-se de que você vai estar por conta própria, sem chefe para cobrar-lhe o trabalho. É preciso que você saiba estabelecer metas – e que se dedique a cumpri-las. Por exemplo: dobrar as vendas em um ano

Fontes: Paulo Quaglia, presidente da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas, Charles John Sulcsewski, coordenador da área de vendas da ESPM, e revendedores de empresas

