



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro De Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Curso de Administração - CADM

**UMA VISÃO DA APLICAÇÃO DO NÍVEL DE GERENCIAMENTO  
TÁTICO DO MARKETING MULTI-NÍVEL NAS EMPRESAS “X”, “Y” e  
“Z” NA CIDADE DE JOÃO PESSOA**

MARINALDO DA SILVA MEDEIROS

JOÃO PESSOA

Outubro, 2017

MARINALDO DA SILVA MEDEIROS

**UMA VISÃO DA APLICAÇÃO DO NÍVEL DE GERENCIAMENTO  
TÁTICO DO MARKETING MULTI-NÍVEL NAS EMPRESAS “X”, “Y” e  
“Z” NA CIDADE DE JOÃO PESSOA**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB

Professor Orientador: Nadja Valéria Pinheiro

JOÃO PESSOA

Outubro, 2017

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M488u Medeiros, Marinaldo da Silva.

UMA VISÃO DA APLICAÇÃO DO NÍVEL DE GERENCIAMENTO  
TÁTICO DO MARKETING MULTI-NÍVEL NAS EMPRESAS "X", "Y" e "Z"  
NA CIDADE DE JOÃO PESSOA / Marinaldo da Silva Medeiros. – João  
Pessoa, 2017.  
23f.

Orientador(a): Profª Msc. Nadja Valéria Pinheiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Marketing Multi-Nível. 2. Nível Gerencial Tático. 3. Gerenciamento. I.  
Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

**Dedicatória**

Aos meus Pais e Irmã, que me deram forças e incentivo para esta jornada de aprendizagem. Sem vocês eu poderia não ter conseguido chegar até o final. Obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, que em ele não teria fé, força e coragem para continuar, mesmo em muitos momentos que por vários problemas e motivos diversos fiquei tentando a desistir, mas ele sempre me mostrava um caminho.

Agradeço aos meus Pais, por todo o incentivo e positividade mostrada para com os meus estudos.

Agradeço a minha irmã, Marcia, que em muitos momentos foi minha ajuda nos estudos e nas pesquisas realizadas para os trabalhos acadêmicos, bem como para tirar várias dúvidas.

Agradeço do coração a minha Orientadora, Professora Nadja, por toda sua paciência e dedicação.

Agradeço aos professores, por seu desempenho ao nos auxiliar nesta caminhada em busca do conhecimento.

Aos vários colegas de curso, por sua ajuda nos estudos, seja tirando dúvidas, estudando as matérias, pois assim crescemos juntos e chegamos ao final de mais uma etapa da vida.

E aos amigos da Pró-reitora de Extensão e da Copac, por toda a força e incentivo para seguir em frente, mas em especial, a minha amiga Jéssica Lana, que buscava não somente me ajudar, mas também o meu crescimento.

Sei que são poucas palavras, mas são de coração e mesmo assim, elas não definem a verdadeira gratidão que sinto por todos. Obrigado.

Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer.

Albert Einstein

## **RESUMO**

Neste estudo buscamos evidenciar um melhor entendimento do desenvolvimento do nível tático gerencial para as empresas de Marketing Multi-Nível X, Y, e Z situadas na cidade de João Pessoa - Paraíba. O propósito deste estudo é ter uma visão do funcionamento deste nível, conhecendo o negócio da empresa, averiguando seu nível tático de gerenciamento e os passos adotados para a sua formação. Como Metodologia, sua natureza de pesquisa seguiu uma abordagem exploratória e qualitativa para melhor poder captar a visão dos entrevistados sobre este tema. No seu universo de pesquisa, foram estudados líderes de equipes com razoável número de liderados. Como instrumento de pesquisa, foi utilizado a entrevista. Na análise dos resultados, ao verificarmos as informações obtidas, observamos que muitas delas são semelhantes em seus resultados, como o ambiente gerencial que é efetuado através do escritório virtual que cada uma possui, as metas que existem para proporcionar o crescimento dos colaboradores, mas que não existe uma obrigatoriedade em cumprir, a relação de comprometimento, dedicação e responsabilidade que é muito pequena entre os colaboradores, entre outras, mas também possui algumas características diferenciadas, tais como o treinamento que em uma das firma foi muito básico, e na outra foi satisfatório, mas mesmo assim, tem uma visão de que o próprio colaborador tem que buscar seu crescimento por conta própria.

Palavras-Chaves: Marketing Multi-Nível, Nível Gerencial Tático, Gerenciamento

## **ABSTRACT**

In this study, we sought to demonstrate a better understanding of the development of the managerial tactical level for Multi-Level Marketing Companies X, Y, and Z located in the city of João Pessoa - Paraíba. The purpose of this study is to have a vision of the operation of this level, knowing the business of the company, ascertaining its tactical level of management and the steps adopted for its formation. As a Methodology, its research nature followed an exploratory and qualitative approach to better capture the insights of the interviewees on this topic. In their research universe, leaders of teams with a reasonable number of leaders were studied. As a research tool, the interview was used. In the analysis of the results, when we verified the information obtained, we observed that many of them are similar in their results, such as the managerial environment that is carried out through the virtual office that each one has, the goals that exist to provide the growth of the collaborators, there is no obligatoriness to fulfill, the relationship of commitment, dedication and responsibility that is very small among employees, among others, but also has some differentiated characteristics, such as the training that in one of the firm was very basic, and in the other was satisfactory, but even so, it has a view that the collaborator himself has to pursue his growth on his own.

Key Words: Multi-Level Marketing, Tactical Managerial Level, Management

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	9
<b>2.1 MARKETING</b> .....	9
<b>2.2 MARKETING MULTI-NÍVEL</b> .....	10
<b>2.3 NÍVEIS GERENCIAIS</b> .....	12
2.3.1 NÍVEL GERENCIAL ESTRATÉGICO.....	12
2.3.2. NÍVEL GERENCIAL TÁTICO.....	13
2.3.3 NÍVEL GERENCIAL OPERACIONAL .....	13
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	14
<b>3.1 Natureza da Pesquisa</b> .....	14
<b>3.2 Universo da Pesquisa</b> .....	14
<b>3.3 Instrumentos de Pesquisa</b> .....	15
<b>3.4 Sujeito da Pesquisa</b> .....	15
<b>3.5 Tratamento dos Dados</b> .....	15
<b>4 ANALISE DOS RESULTADOS</b> .....	15
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	19
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	21
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	22
<b>APENDICE 1 – Roteiro de entrevista</b> .....	23

# UMA VISÃO DA APLICAÇÃO DO NÍVEL DE GERENCIAMENTO TÁTICO DO MARKETING MULTI-NÍVEL NAS EMPRESAS “X”, “Y” e “Z” NA CIDADE DE JOÃO PESSOA

Marinaldo da Silva Medeiros

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo busca apresentar a visão de como o Marketing Multi-Nível está sendo aplicado no processo gerencial das empresas “X”, “Y” e “Z”, situadas na cidade de João Pessoa, na Paraíba e com isso termos um melhor entendimento de como seria o desenvolvimento do nível tático gerencial desta empresa.

Atualmente tem se notado um crescimento na competitividade no ambiente empresarial, e com isso, muitas empresas estão mudando sua estrutura altamente hierarquizada e centralizada para uma estrutura mais flexível, muito semelhante a uma rede. Muitas empresas de vendas diretas têm usado o marketing Multi-Nível como uma estratégia, consistindo em oferecer os produtos de uma determinada empresa diretamente ao consumidor, por meio de distribuidores independentes, sem a participação de intermediários. Essas empresas utilizam as relações sociais de seus colaboradores para a realização de seus negócios. Em suas vendas, estes colaboradores ganhavam royalties (Bônus) sobre a comercialização efetuada pelo seu grupo.

Nos dias de hoje, estas empresas contam com hierarquias e até linhas de patrocínio. Diante deste novo tipo de estruturação, muitos clientes estão se tornando distribuidores e estão formando novos níveis abaixo do seu, onde todos os participantes podem participar dos lucros obtidos. Além disso, esses colaboradores são constantemente motivados dentro deste tipo de estrutura, seja através de um treinamento profissional, seja recebendo material especializado para sua formação, através do sucesso de outros colaboradores.

Com isso, vamos poder entender como esta empresa permite que seus vendedores possam constituir suas próprias empresas, com seu próprio pessoal, iniciando assim seu próprio negócio. Diante do exposto, o questionamento que norteia este estudo é: “Como seria o desenvolvimento do nível tático gerencial de uma empresa de Marketing Multi-Nível?”

Partindo desta argumentação, temos como objetivo deste estudo identificar o funcionamento do nível tático de empresas Multi-Nível as Empresas “X”, “Y” e “Z”, conhecendo o negócio das mesmas, averiguando o nível tático de gerenciamento e identificando os passos adotados para a formação do nível tático de gerenciamento nas empresas de Marketing Multi-Nível Para isso iremos também identificar o ambiente gerencial, onde veremos como a empresa se utiliza do marketing Multi-Nível para esse gerenciamento e quais os processos para venda e o controle de seus revendedores e como este afeta as pessoas que pertencem a cada equipe de venda gerenciada por estes revendedores.

E por fim, iremos fazer um levantamento de quais são os passos para a formação dos níveis gerenciais existentes dentro da empresa que é formada pelos revendedores que atuam como gerentes e como eles vão montando suas próprias equipes de vendas, e como estas pessoas com o tempo podem se tornar gerentes e montar suas próprias equipes, sua motivação, seu compromisso, oportunidade de crescimento e etc.

Como justificativa, nos dias de hoje, a busca por uma renda extra ou até mesmo um meio de se tornar um empreendedor e assim ter sua principal fonte de renda, está ligado diretamente ao Marketing Multi-Nível e esta busca está se estendendo pelos vários níveis da sociedade. Hoje, este tipo de marketing está movendo boa parte da economia e do mercado, e estudando seu funcionamento poderemos ver as práticas mais eficazes da gestão desta cadeia de suprimentos.

Neste contexto, podemos dizer que este estudo é de interesse para a área de Administração, pois ele poderá ser utilizado como fonte e pesquisa para somar com as já existentes, no sentido de aumentar o repositório de conhecimento já produzido e dar suporte para futuros estudos sobre o tema, visto que este tipo de empreendimento está sendo cada vez mais procurado.

No que se refere ao empreendimento, este estudo pode fornecer uma melhor visão de seus processos gerenciais nesta área, seu funcionamento, como esta companhia pode ser formada sem grandes investimentos, como estrutura e estoques, seus pontos fortes e fracos e no que esta empresa pode melhorar, aumentando assim sua eficiência no atendimento ao cliente com isso aumentar as vendas e o rendimento da referida empresa.

E por último, este estudo tem por intenção complementar o que foi aprendido em sala de aula sobre o tema durante o curso, aumentando assim o aprendizado, pois em sala de aula temos apenas uma visão teórica e limitada sobre o assunto e com este estudo poderei efetuar um estudo de campo, acompanhando de perto os processos gerenciais, seu desenvolvimento no dia-a-dia da empresa. Com isso, Conseguiremos aumentar o conhecimento e ver na prática, a atuação do marketing Multi-Nível em uma empresa, pois este é um tema que está se tornando a maior força dos negócios neste século, com grandes oportunidades de negócios.

No plano geral do trabalho, para abordar este tema, teremos o referencial teórico abordando o Marketing, Marketing Multi-Nível e os Níveis Gerenciais e para o desenvolvimento deste estudo, como metodologia foi elaborada uma entrevista para obtenção das informações, em seguida veremos uma análise dos resultados, com sua devida discussão dos resultados e por fim as considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta sessão vamos mostrar o conteúdo literário que pode embasar as ideias do trabalho em referência. Aqui veremos os conteúdos de Marketing, Marketing Multi-Nível e os Níveis Gerenciais.

### **2.1 MARKETING**

Em uma primeira definição o Marketing pode ser descrito como um processo social através do qual as pessoas ou um grupo de pessoas recebem aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e a livre negociação de serviços e produtos de valor com outros. Quando definido gerencialmente, pode ser descrito como a arte de vender produtos, mas para muitos, em marketing o mais importante não é vender, pois as vendas são apenas a ponta do Iceberg (KOTLER, 2004, p. 30).

**Pode se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou serviço disponível (KOTLER e KELLER, 2006, p. 4).**

Em um outro momento o marketing pode ser conceituado em atingir objetivos organizacionais, dependendo da determinação das necessidades e desejos de um mercado alvo e da entrega da satisfação desejada em sua forma mais efetiva e eficiente do que a de seus concorrentes. Com isso, as empresas que possuem maior probabilidade de sucesso, são aquelas

que enxergam as necessidades dos clientes e buscam satisfazê-lo, adequando-se de um modo melhor que os seus concorrentes (HOOLEY, PIERCY e NICOULAUD, 2010, p. 5).

Também se pode definir o marketing dizendo que ele “atende as necessidades de maneira Lucrativa”. De acordo com a American Marketing Association, sua definição formal é: Marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral (KOTLER e KELLER, 2013, p. 3).

O marketing também pode ser definido como os processos de planejamento e execução do apuração, a idealização e a distribuição de conceitos, bens e serviços para a criação de trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. É um processo que ocorre dentro da empresa e pode ou não ser dirigido por um departamento ou função de marketing (HOOLEY, PIERCY e NICOULAUD, 2010, p. 5)

A Administração de Marketing pode ser descrita como o processo para se planejar e executar a compreensão, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços, para que se possa criar trocas que satisfaçam as metas individuais da organização. Isso requer uma quantidade apreciável de trabalhos e técnicas (KOTLER, 2004, p. 30).

Podemos definir um profissional de marketing como sendo alguém uma resposta de uma outra parte denominada cliente potencial. Se dois indivíduos estão procurando vender algo um para o outro, ambos são denominados profissionais de Marketing. Esses profissionais deverão possuir qualidades empreendedoras e um profundo entendimento de como o marketing gera valor para as organizações. (KOTLER e KELLER, 2013, p. 5).

O profissional de marketing procura compreender quais são as necessidades, desejos e demandas de um mercado alvo. Assim elas se tornam desejos quando as mesmas são direcionadas a um determinado objeto que tem a capacidade de satisfazê-los. Tais desejos são criados de acordo com a sociedade em que se vive. Demandas podem ser entendidas como desejos por um determinado produto, apoiado pela possibilidade de se pagar pelo mesmo (KOTLER, 2004, p. 33).

Uma empresa não pode somente avaliar a quantidade de pessoas que desejam seus produtos, mas principalmente avaliar a quantidade que podem e estão dispostas a fazê-lo. Com isso surge uma crítica de que o marketing cria necessidades ou o marketing faz as pessoas comprarem o que não querem, sendo que ele não cria esta necessidade, pois ela já existe antes dele. O marketing junto com outros fatores sociais podem influenciar os desejos (KOTLER e KELLER, 2013, p. 7)

Assim sendo, o marketing envolve a troca para satisfazer as necessidades do cliente, é uma filosofia para que este fim seja atendido e um processo gerencial na empresa para que haja também o lucro. É dentro desta visão gerencial que iremos conhecer um pouco do marketing Multi-Nível e seu funcionamento.

## ***2.2 MARKETING MULTI-NÍVEL***

O Marketing Multi-Nível pode ser reconhecido por vários nomes, tais como Marketing de rede, Marketing de relacionamentos, Network Business ou simplesmente MMN. Neste mercado, utiliza-se a estrutura de venda direta, mas funciona com uma estrutura na qual as pessoas que nela trabalham, aqui definidas como Consumidores-Distribuidores, são comissionados e com isso ter altos ganhos, pois os custos dos atacado e varejo, promoções. Logísticas, distribuição e propagandas são repassados aos próprios Consumidores-Distribuidores (MELO, 2014, p. 3).

Com relação ao Marketing Multi-Nível, o nível mais alto seria conhecido como Distribuidor e as pessoas que estão subordinadas a ele são também conhecidas como Downline

ou Linha Descendente. No caso do Distribuidor que envia pessoas para a empresa, ela receberá comissões sobre as suas vendas e sobre as vendas de seus subordinados (ASSUNÇÃO, 2015).

O sistema de Marketing Multi-Nível, com seu princípio de remuneração por compensação cresceu muito em todo o mundo e estendeu o potencial de ganho do Distribuidor, pois agora além de receber sobre suas próprias vendas, o mesmo pode se desenvolver como um treinador ou líder de um grupo e ganhar sobre a produção dos Distribuidores pertencentes a sua equipe e isso sem contar que não há um limite para o crescimento de sua rede virtual de negócios (CAMPACCI, 2010, p. 7).

O marketing Multi-Nível, apesar de ser um modelo baseado em um pagamento de comissão, ele deve ser reconhecido como um empreendimento ou até mesmo um negócio, pois só assim os Distribuidores enxergarão com a devida seriedade para que o mesmo possam alcançar o sucesso que tanto almejam, tanto para si como para seus subordinados (ROCCAR, 2009, p. 10).

O Marketing Multi-Nível, dentro do que já foi estudado, pode ser definido por:

**Um método de distribuição de produtos e/ou serviços diretamente do fabricante ou fornecedor para os fabricantes ou fornecedores para os consumidores, por meio de uma rede de distribuidores independentes (MELO, 2014, p. 4).**

E para que não possamos confundir uma empresa de venda direta com uma de Marketing Multi-Nível, define-se:

**Venda Direta: são caracterizadas por empresas que normalmente inserem o seu produto no mercado por meio de equipes de vendedores e/ou lojas varejistas. São exemplos de companhias de vendas diretas a Natura, a Avon e a Jequití (MELO, 2014, p. 4).**

E

**Marketing Multi-Nível: em uma empresa de MMN (Marketing Multi-Nível) tida como tradicional e legítima, a venda dos produtos se dá por meio de rede de distribuidores para o próprio consumo e destes para seus clientes, se for o caso. O negócio funciona sem a necessidade de uma cadeia de atravessadores e sem a obrigatoriedade de propaganda massiva, pois a indicação pessoal é a chave do negócio (MELO, 2014, p. 5).**

O próprio consumidor, nesta modalidade de negócios, também atua como um distribuidor, como Estrutura de venda e de propaganda, pois devem difundir o negócio em si e não somente os seus produtos, com isso levando a oportunidade de ganhos com os produtos que consomem para pessoas que pertençam ao seu ciclo pessoal, proporcionando a elas ganhos em dinheiro e com isso ser remunerado por suas vendas diretas e agora por suas vendas indiretas, através dos Distribuidores que estão subordinados a ele (ROCCAR, 2009, p. 10).

Para se ter um negócio bem sucedido e com lucros, a pessoa deve ter responsabilidade e posição de liderança, bem como cultivar consumidores estáveis que continuem a comprar seus produtos continuamente, gerando para ele um fluxo de dinheiro. Já seus Distribuidores Subordinados só terão lucro quando tiverem seus próprios clientes regulares em suas redes (CAMPACCI, 2010, p. 9).

O Marketing Multi-Nível é poderoso por sua característica duplicadora e multiplicadora, a qual pode constituir milhares de Consumidores-Distribuidores. Sendo que cada um possui comissão, não somente pelo seu trabalho, mas também recebendo comissão dos muitos Consumidores-Distribuidores que fazem parte de sua Linha descendente (ASSUNÇÃO, 2015).

O Marketing Multi-Nível nunca será uma empresa de uma só pessoa, pois ele se baseia no trabalho coletivo de construção de mercado. Em uma empresa, seus associados diretos seriam seu mercado primário, cadastrando-se para consumo próprio ou para iniciarem seu próprio negócio. Já o mercado secundário pode ser compreendido pelo resto da população

mundial, a qual não pertence ao negócio, mas tem um grande potencial para o mercado (MELO, 2014, p. 10)

O Marketing Multi-Nível surgiu como uma forma de solucionar problemas que surgem por causa de dificuldades ou crises de consumo. Na história, a primeira empresa que provavelmente adotou o Marketing Multi-Nível foi a americana Watkins Brothers, em 1903, a qual aderiu a esse mercado de rede ou venda direta para a distribuição de seus produtos, permitindo assim que seus distribuidores pudessem comprar no atacado e vender no varejo (ROCCAR, 2009, p. 11)

Muitas pessoas confundem o Marketing Multi-Nível com Pirâmides Financeiras, sendo que o Marketing Multi-Nível se diferencia por ser legalmente estabelecido e em seu CNPJ o ramo de negócio oferecido é o ramo que está registrado, Já as empresas de Pirâmide Financeira são em sua grande maioria pessoas físicas ou microempresas que são registradas em outro ramo. Como por exemplo uma firma de manutenção de micros ou venda de bijuterias (CAMPACCI, 2010, p. 10).

Nos dias de hoje, a preocupação não está mais em saber como uma empresa de Marketing Multi-Nível funciona, mas sim qual será a próxima empresa a adota-lo e como irá fazê-lo. Podemos ver diariamente que muitas empresas estão mudando sua metodologia tradicional e diversificando a comercialização de seus produtos. Com isso, essas empresas necessitam que as pessoas sejam o seu mercado e que gerem ainda mais mercado para a mesma (MELO, 2014, p. 10).

Diferente do que vemos nas empresas tradicionais, aquela que tem o presidente no topo, no Marketing Multi-Nível a pessoa será presidente de uma organização independente, e não importando quando ela entrou, sempre será a cabeça da empresa (ASSUNÇÃO, 2015).

No próxima sessão conheceremos os níveis de gerenciamento que poderão ser utilizados em uma empresa de Marketing Multi-Nível.

## **2.3 NÍVEIS GERENCIAIS**

Agora que já temos um conhecimento do que é uma empresa de Marketing Multi-Nível, iremos conhecer os níveis gerenciais que poderão ser utilizados na mesma.

### **2.3.1 NÍVEL GERENCIAL ESTRATÉGICO**

É no nível estratégico que são tomadas as decisões e se fazem os planejamentos e corresponde ao nível mais alto da empresa, ou seja, sua cúpula e é representada pelo presidente e pelos diretores. O administrador neste nível tem que ter um pensamento mais voltado para a empresa ao invés de ir logo executando e exige do mesmo uma visão mais estratégica do todo interconectado da empresa (ANDRADE e AMBONI, 2009, p. 92).

Um chefe do nível estratégico tem uma ligação muito pequena de relações diretas e muitas relações indiretas. O chefe líder deste nível é aquele que está no mais alto nível de escalonamento da empresa e para a sua tomada de decisões, ele conta com uma equipe permanente de assessores, pois suas decisões afetam todo ou quase todo o quadro da empresa (SOARES, 2015).

Com relação ao seu planejamento, Marques nos diz:

**Planejamento Estratégico: atua de forma isolada é insuficiente uma vez que o estabelecimento dos objetivos de longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico (MARQUES, 1994, p. 149).**

Neste nível o controle estratégico precisa fazer um controle global dos resultados e do desempenho global organizacional. Para poder captar as alterações ambientais interna e externa, seu horizonte temporal deve ser amplo, sendo responsável pela determinação da missão e pelo desenvolvimento dos objetivos e estratégias que definem o plano estratégico (TENORIO, 2015).

### 2.3.2. NÍVEL GERENCIAL TÁTICO

O nível tático, também conhecido como gerencial, é o responsável pelas ligações que servem de ponte para cada subsistema da organização, tais como marketing, finanças e recursos humanos, auxiliando as pessoas que se encontram na base a desenvolverem seus trabalhos com mais qualidade. Neste nível, o administrador, para se certificar que há um alinhamento estratégico em todos os níveis, o mesmo deve atuar como um multiplicador (ANDRADE e AMBONI, 2009, p. 92)..

O chefe líder deste nível é o mais complexo de se determinar. O mesmo possui um número reduzido de liderados diretos e um grande razoavelmente alto de indiretos. Pode-se descrevê-lo como sendo um chefe que as suas decisões afetam pouco ou quase nada a seus subordinados indiretos, mas no nível gerencial e operacional, suas decisões afetarão a todos que se encontram nestes níveis. Do mesmo modo que o líder no nível estratégico, o mesmo conta também com uma equipe de assessores que pode ser formada na maioria das vezes, por lideranças subordinadas e não por pessoas que exerçam designadamente esta função (SOARES, 2015).

Com relação ao seu planejamento, Marques nos diz:

**Planejamento Tático: seu objetivo é a melhoria de certas áreas de resultado e não propriamente a organização em geral. Com isso, ele separa os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no plano estratégico. Ele traduz e faz a interpretação das decisões estratégicas nos planos concretos em nível departamental (MARQUES, 1994, p. 150).**

Com relação ao controle no nível tático, o mesmo tem a função de realizar as decisões estabelecidas no nível estratégico, ao mesmo tempo que serve como um intermediário entre os níveis estratégico e operacional. Neste controle, que tem um sentido maior, sucede sobre áreas específicas de atuação organizacional, tais como produção, comercialização, pessoal e material, bem como sobre os departamentos, divisões e seções. Sua amplitude é reduzida, para se dedicar e avaliar como as áreas estão contribuindo para que se alcance as metas e os objetivos determinados (TENORIO, 2015).

### 2.3.3 NÍVEL GERENCIAL OPERACIONAL

Este nível representa a base da empresa, ou seja, o chão da fábrica. O mesmo é responsável pela realização das tarefas e atividades cotidianas e o seu administrador deve ter uma visão mais operacional, orientando e dirigindo os funcionários que executam os serviços através de conhecimento técnico. É neste nível que as compras, manutenção e distribuição, que são as atividades básicas de produção dos bens e serviços, são realizados (ANDRADE e AMBONI, 2009, p. 92).

O chefe líder neste nível, tem como função manter o contato direto ou quase indireto com seus liderados, mantendo-os diretamente influenciados. E neste nível, podemos verificar

que entre a figura do líder e dos liderados pode existir apenas um escalonamento. Mas a existência ou não desse escalonamento não é aceitável para definir um líder como operacional (SOARES, 2015).

Com relação ao seu planejamento, Marques nos diz:

**Planejamento operacional: pode ser considerado com a formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto nesta situação, tem-se os planos de ação ou planos operacionais (MARQUES, 1994, p. 151).**

No que diz respeito ao controle operacional, o mesmo é desenvolvido em cima das operações e tarefas. Ele se estabelece no curto prazo, pois seu objetivo é ter noções de desempenho a cada instante. Para executar este controle, os seguintes instrumentos podem ser utilizados:

- ORÇAMENTOS: Planos relacionados com dinheiro
- CRONOGRAMAS: Planos relacionados com o tempo
- REGRAS E RELACIONAMENTOS: planos relacionados com o comportamento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste terceiro capítulo, serão discutidos os procedimentos utilizados no trabalho, relacionando os métodos adotados no estudo aqui relacionado, e visam responder as perguntas feitas na Justificativa deste trabalho.

#### 3.1 Natureza da Pesquisa

Este trabalho seguiu uma abordagem de pesquisa qualitativa e exploratória, pois foi através de perguntas que o trabalho poderá captar melhor a visão dos entrevistados sobre o tema. No estudo deste caso, o objetivo será a identificação do negócio da empresa e identificar os passos para a formação dos vários níveis gerenciais.

Além disso, a pesquisa será do tipo exploratória, pois no decorrer da pesquisa será necessário a visualização do cotidiano e os processos da empresa e os passos adotados para a formação do nível tático gerencial.

Ainda como relação à pesquisa qualitativa, ela é importante pois com ela podemos conhecer mais profundamente os sujeitos com os quais iremos tratar. Permite conhecermos como os sujeitos pesquisados pensam sobre a problemática do trabalho e como sua experiência influencia no caso, trazendo à tona o pensamento dos participantes sobre o que está sendo pesquisado, bem como propõe um contato direto com quem está sendo pesquisado.

Este tipo de pesquisa permite trabalhar com fatos localizados, mais próximos aos sujeitos pesquisados e como isso repercute em suas vidas. Considera a experiência social do sujeito, pois busca os significados de vivência para os mesmos. E por último, aprofunda-se o conhecimento, pois busca-se trabalhar com um número reduzido de participantes na pesquisa.

#### 3.2 Universo da Pesquisa

O objeto do presente estudo foram as empresas voltada para o Marketing Multi-Nível que atuam no ramo dos cosméticos e produtos de bem estar, a qual seus responsáveis se encontram como líder de uma equipe razoável de liderados.

Para se coletar os dados necessários à pesquisa, utilizou-se as seguintes técnicas

- Entrevista: para se coletar os dados necessários para a realização desta pesquisa, será utilizado a entrevista como a técnica que irá levantar tais dados dos sujeitos. A mesma irá se desenvolver através de uma relação fixa de afirmações, as quais se manterão inalteradas para todos os entrevistados
- Pesquisa Bibliográfica: consistirá na coleta de dados em livros artigos acadêmicos, periódicos científicos, teses e assemelhados, para a fundamentação da revisão da literatura.

### ***3.3 Instrumentos de Pesquisa***

Foi utilizado uma entrevista baseada em perguntas estruturadas a partir da Revisão da Literatura para se coletar os dados necessários para a investigação do caso.

### ***3.4 Sujeito da Pesquisa***

Serão entrevistados para esta pesquisa, os gerentes de nível tático das empresas de Marketing Multi-Nível, aqui denominadas de empresa “X”, “Y” e “Z”.

### ***3.5 Tratamento dos Dados***

Os dados coletados nesta pesquisa de campo, através de uma entrevista direta que serão tratados de forma qualitativa.

Na próxima sessão, veremos as informações obtidas através da entrevista aplicada as empresas X, Y e Z de Marketing Multi-Nível.

## **4 ANALISE DOS RESULTADOS**

Inicialmente será mostrado as informações individuais de cada empresa a qual estamos analisando e posteriormente veremos uma comparação entre estes dados obtidos na sessão de discussão.

A empresa X, descrita aqui pelo gerente do nível tático aqui apresentado por M.G. (nome fictício) tem aproximadamente 30 anos de existência no mercado e foi criada por uma mulher, ex-retirante do nordeste que se mudou para São Paulo, tendo trabalhado em vários locais, principalmente como costureira e vendedora e em um determinado dia, a companhia faliu devido a uma crise e como ela tinha que sustentar a família, a mesma começou a comprar cosméticos e estocar em casa e a revender. Inicialmente, sua distribuição eram somente as vendas diretas. Somente em 2009, após o filho mais velho que havia assumido a liderança, a mesma começou a trabalhar com Marketing Multi-Nível.

Os primeiros anos foram bem difíceis para se efetuar esta transição, mas segundo relatos, a empresa X cresceu mais de 3000%, o que criou até uma certa dificuldade para seus colaboradores, pelo fato de e ter um grande contingente de mão-de-obra, gerando grande competição em vendas.

Esta empresa atua no ramo dos cosméticos, perfumaria e bem estar, sendo que M.G. participa da mesma a 2 anos, e ele nos conta que um dos grandes atrativos é o fato de muitas pessoas participarem das reuniões e se empolgarem com os relatos de outros colaboradores, normalmente pessoas simples, que estão conseguindo ganhar um bom dinheiro, mas isso tem

um ponto negativo, pois muitos não alcançam esta meta e desestimulam, acabando por sair, provocando uma certa rotatividade entre eles.

Com relação aos produtos, a empresa X conta com mais de 300 itens, muitos com fragrâncias similares a de marcas famosas, mas que podem ser sem adquiridas por um quinto do valor, proporcionando ao revendedor um lucro de até 100%, sendo que o investimento inicial foi de aproximadamente R\$2,400,00, os quais podem ser parcelados.

O faturamento da empresa hoje está por volta de dois bilhões.

No início, sua fundadora procurava conhecer seu público alvo, mas com o passar do tempo e o rápido crescimento da empresa X, ela se tornou bem estruturada e foi criado um departamento de marketing próprio para fazer este levantamento e com isso entender as necessidades, desejos e demandas de seus clientes, para com isso determinar quais produtos seriam melhor aceitação no mercado. M.G. informa que a empresa não conta com a participação de seus colaboradores neste levantamento de informações.

Com relação aos seus clientes potencial, a empresa X não possui um foco em uma determinada pessoa, ficando ao cargo do próprio colaborador oferecer a todos interessados em adquirir seus produtos, os quais são altamente vendáveis e de uso contínuo, sem dar um retorno a companhia, mas que a mesma pode fazer este levantamento através dos artigos que são vendidos.

Com relação ao preço dos produtos, os mesmos já vêm estabelecidos pela empresa X para o consumidor final, mas quando é adquirido pelo colaborador, o mesmo é adquirido por até 50% do preço, o que proporciona ao colaborador, um lucro de até 100% em suas vendas. O que não ficou claro para M.G. é como a companhia determina o valor final.

A promoção dos produtos da empresa X são efetivamente feitos através de seus colaboradores, basicamente através de eventos para os mesmos e do boca a boca e da divulgação desta mesma informação entre seus consumidores. Somente a pouco tempo, a companhia começou a investir em um merchandising mais direcionado aos seus itens de venda.

M.G. nos relata que formou sua primeira rede através de duas pessoas as quais recrutou, sendo que uma delas era muito boa vendedora mas trabalhava praticamente sozinha e a outra decidiu formar sua própria rede, que em pouco tempo alcançou mais de trinta colaboradores. Com isso sua rede foi crescendo ao longo do tempo, mas como já foi dito, o principal problema da rede é a grande rotatividade de pessoas que entram e saem constantemente.

Com relação ao comprometimento, dedicação e responsabilidade, M.G. informa que poucas pessoas têm essas características, pois muitos querem ser apenas vendedores ou são pessoas que desistem em pouco tempo. Em cada rede, no máximo de 2 a 5 pessoas apresentam qualidades de liderança, sendo estas as mais bem sucedidas, possuindo grandes ganhos por seu desempenho, e que acabam por se tornar uma espécie de chamariz para novos colaboradores.

A remuneração dos colaboradores da empresa X se dá através de vendas diretas e por recebimento de bônus que é recebido através das vendas de sua rede e também pela classificação que é variável, o que proporciona uma elevação ou redução do mesmo, de acordo com suas vendas e de seus distribuidores.

M.G. fala que sua entrada na empresa X se deu primeiramente para ajudar suas filhas, que já estavam trabalhando na companhia e ter uma renda extra. Muitas pessoas que são seus colaboradores procuraram participar de uma rede de distribuição por vários fatores, tais como empreendedorismo, falta de emprego no mercado e até mesmo outros ganhos para ajudar a família entre outros motivos.

O Ambiente Gerencial da empresa X, que pode ser descrito como a integração entre seus níveis gerenciais se dá através do acesso a um escritório virtual, ao qual apresentará várias informações tais como perfis dos colaboradores, o quanto eles compraram, suas vendas, sua graduação, informações sobre a empresa, alguns treinamentos e vídeos institucionais, e através de vários eventos proporcionados pela companhia ao longo da jornada de trabalho.

Como já foi dito anteriormente, devido à grande rotatividade, não é possível determinar o número exato de colaboradores que trabalha indiretamente com ele, no papel de distribuidores, variando muito com números que podem chegar a 60 em boas épocas até um valor mais baixo, como 15 ou 20 participantes e que o mesmo não possui associados diretos no seu dia a dia

Segundo M.G. a empresa X não passa metas para seus colaboradores, mas cada um tem que consumir uma quantia de pelo menos R\$300. Como objetivo, a companhia espera que seus participantes procurem sempre crescer dentro da mesma, alcançando outras classificações mais elevadas e assim conseguir maiores lucros, tanto para a firma como eles mesmos.

No que se refere a uma avaliação de seus colaboradores, M.G. no relata que o mesmo não faz nenhum tipo.

Na opinião de M.G, no nível tático, para serem bem sucedidos, os colaboradores devem ser principalmente proativos e ter boa comunicação. Já a empresa não exige nenhuma qualificação de seus participantes, sendo que a mesma abre oportunidades para todos que querem participar.

No que se refere a treinamento, a empresa X só propicia uma coisa muito básica, mais voltada para o recrutamento de novos colaboradores, mas não entrando no foco de seus produtos, o qual é muito fraco, bem como nenhum treinamento para a realização do trabalho neste nível. O Conteúdo normalmente se encontra no YouTube. Muito do conhecimento adquirido é através de eventos, o qual não é obrigatório para todos, mas que fica subentendido que se a pessoa quer crescer, a mesma deve participar.

Em sua opinião, M.G. informa que seria necessário que a firma proporcionasse outros treinamentos para todos, tais como com relação aos produtos vendas, comportamento do consumidor, gerenciamento, principalmente para o nível tático, entre outros, pois muitos nunca tiveram experiências com vendas. O que a empresa proporciona é um kit com cd's e panfletos comentando seus procedimentos.

Para a formação de seu nível tático, M.G. informa que os passos adotados foi a realização de reuniões caseiras para a identificação de líderes e depois reuniões junto com os mesmos em seus ambientes de trabalho.

A empresa Y, aqui descrita por sua gerente de nível tático G.N.(nome fictício) nos informa que a mesma teve sua fundação nos estados unidos, fruto de muitos estudos de produtos naturais, o qual seu principal produto é um mixer de frutas, com lato valor benéfico ao organismo, mas possuindo outros produtos. Sua fundação se deu em 2004 e a mesma viu grande potencial nos pais devido a sua grande reserva de insumos naturais para a produção de seus produtos.

A empresa vai entendendo a necessidade de seus clientes visando o bem estar e a necessidade das pessoas que procuram se cuidar, ingerindo porções de frutas por dia, e com isso foi desenvolvido um suco seria o equivalente a 19 porções, visto que o mesmo é composto de 19 tipos de frutas.

G.N. nos informa que não há uma participação direta dela na determinação dos produtos, pois os mesmos já vêm prontos. O suco foi desenvolvido para consumo em garrafas e depois em embalagens tetrapack, o qual não altera sua formula.

A empresa Y procura conhecer o perfil do cliente que é muito importante para ela, principalmente os que querem aumentar sua qualidade de vida com produtos naturais, aumentando sua imunidade. Estes itens são indicados por muitos nutricionistas para seus pacientes.

Os produtos da empresa Y já vem com seus preços pré-fixados, através do mercado em que está inserido e este é repassado sem alteração para todas as pessoas, não possuindo um preço que venha a ser determinado depois.

G.N conta que sua primeira rede, constituindo assim seu nível tático, na empresa Y foi formada por pessoas que vieram com ela de outra firma da qual ela tinha acabado de sair, o que proporcionou a todos uma nova oportunidade.

No que se refere a dedicação, comprometimento e responsabilidade, poucos possuem estas características, mas em seu nível tático, a mesma procura desenvolver estas propriedades em seus colaboradores, bem como a identificação de possíveis líderes, formadores de opinião, auxiliando seu crescimento e deu seus colaboradores.

A remuneração de G.N é feita através de faixas de comissão, através de faixas distintas entre os vendedores diretos e indiretos, através de depósitos em conta corrente, relativos a suas vendas e de seus colaboradores.

G.N. informa que sua entrada na empresa de Marketing Multi-Nível se deu por sua facilidade em vendas e por sempre ter trabalhado neste ramo e com isso ela foi convencendo outras pessoas a participar de sua rede e desenvolvendo as características de liderança em outros colaboradores, para que os mesmos pudessem formar suas próprias redes, e procurando novos líderes, para que os mesmos pudessem formar outras redes e assim proporcionar o crescimento de todos.

O ambiente gerencial da Empresa Y, ou seja, sua integração, se dá através de seu escritório virtual, por onde mantém contato com seus colaboradores em todos os níveis, onde estão cadastrados todos os dados das pessoas, também informando quem são os líderes e seus subordinados.com ele pode ser observado tudo o que os subordinados estão fazendo e prestar a devida ajuda que eles necessitam e promovendo seu crescimento.

As decisões do líder do nível tático não influenciam diretamente aos subordinados. Durante seus treinamentos, G.N. aprendeu que nunca se coloca os colaboradores diretos embaixo de outros que tenham as mesmas características, e sim um indireto que deve procurar a ajuda de alguém que esteja em um nível superior. Em sua rede, ela também não pode precisar a quantidade exata em sua rede, por causa da grande rotatividade.

Na verdade, segundo G.N., a empresa não coloca metas ou objetivos a serem alcançados a ninguém, mas elas existem como uma forma de provocar e até incentivar os seus colaboradores a crescer, conquistando certos benefícios.

Com relação ao nível tático, os colaboradores devem possuir espírito de liderança, comprometimento, muito jogo de cintura e um olho de águia como foi descrito por G.N., para que se possa enxergar ao longe, ou seja, o futuro de todos os seus subordinados, pelo meio de seu escritório virtual, através de números.

Para ela estar neste nível, a empresa não exigiu nenhuma qualidade da mesma, mas ela diz que precisa de algumas qualidades como comprometimento, desenvoltura entre outros.

Com relação aos treinamentos, a empresa Y faz treinamentos presenciais mensais em cada localidade onde se encontram seus líderes, e esta é uma oportunidade dos mesmos levarem seus colaboradores para essas reuniões e também reúne seu pessoal semanalmente através de salas virtuais que ocorrem palestras e conferencias.

Com relação aos subordinados, os mesmos participam dos mesmos treinamentos que os líderes do nível tático tomam parte.

N,G. acha que os treinamentos oferecidos são satisfatórios para a empresa, mas insuficiente para seus liderados, pois ela informa que a empresa Y tem uma visão de que os colaboradores tem que buscar o próprio treinamento para seu crescimento e tenha responsabilidade própria.

Com relação aos passos adotados para a formação seu nível tático, G.N. informa que investiu muito em treinamentos técnicos e vários cursos para se desenvolver cada vez mais e assim gerenciar com uma melhor performance e chegar a um nível mais alto dentro da empresa.

E por último, a empresa Z, aqui descrita pela sua gerente de nível tático N.T.(nome fictício) que e tem características muito idênticas a companhia Y e por isso aqui será descrito somente os itens que realmente foram diferentes.

A empresa Z é uma empresa de cosméticos que teve sua criação aqui mesmo na América do Sul, fundada a 10 anos, ao contrário de muitas companhias de Marketing Multi-Nível que já chegam prontas aqui e tem por pretensão se expandir para outros países. No Brasil, ela dá uma grande oportunidade aos seus colaboradores que buscam crescer cada vez mais. Os seus produtos são todos franceses, trabalhando com três catálogos diferentes. Ela tem uma exigência de que cada líder tenha um mínimo de 30 colaboradores diretos e estes tenham cada um, seu cadastro com vários indiretos para garantir um grande volume de vendas.

A rede formada por N.T. em seu nível tático foi criada por parte de antigos colaboradores que vieram com a mesma de outra empresa também de Marketing Multi-Nível e por novos participantes que foram agregados ao longo do tempo.

N.T. relata que não só ela, mas praticamente todos os participantes entram com base em um sonho, que seja passar mais tempo com a família, ter seu próprio negócio, comprar o carro próprio ou qualquer outro sonho que possa ter, e as empresas de Marketing Multi-Nível podem proporcionar isso através de seu controle em vendas e de seus colaboradores por meio de seu escritório virtual, tornando-se realmente uma pessoa empreendedora.

Com relação as qualidades que a líder deve ter, a mesma informa que a empresa Z não fez nenhuma exigência, mas que a mesma, se baseando em outros gerentes de nível tático, busca desenvolver em si mesma as características que acha necessária para o bom andamento do seu trabalho, como o comprometimento, dedicação e reponsabilidade.

A empresa Z proporciona treinamentos a seus colaboradores, tanto presencial, quanto em salas virtuais, mas cada líder deste nível deve procurar ver as dificuldades enfrentadas por seus participantes e ter um treinamento mais direcionado para este fim.

A formação de seu nível tático se deu através da busca de desenvolvimento, crescimento e profissionalização da mesma. Ela buscou trabalhar o gerenciamento em vendas, buscou cursos que ajudassem no desenvolver de seu trabalho, associados a sua experiência advinda de outras empresas de Marketing Multi-Nível.

Na próxima sessão veremos uma discussão sobre as informações encontradas durante a entrevista com a três empresas de Marketing Multi-Nível.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta sessão veremos uma comparação entre as informações cedidas pelos gerentes de Nível-Tático das empresas em questão.

Apesar de algumas diferenças, veremos que a maioria das informações obtidas pelas empresas são praticamente as mesmas.

O profissional de marketing procura compreender quais são as necessidades, desejos e demandas de um mercado alvo. Assim elas se tornam desejos quando as mesmas são direcionadas a um determinado objeto que tem a capacidade de satisfaze-los (KOTLER, 2004, p. 33). Em relação ao público alvo das empresas, seus gerentes táticos avisam que essa informação é obtida através de um departamento de marketing que cada uma das empresas possui, sendo que somente a empresa Y já tem um público praticamente definido que são as pessoas que buscam se cuidar e uma melhor qualidade de vida.

Os três também informaram que não há uma participação direta deles no que diz respeito a participação deles no levantamento de informações para o desenvolvimento de seus produtos.

Uma empresa não pode somente avaliar a quantidade de pessoas que desejam seus produtos, mas principalmente avaliar a quantidade que podem e estão dispostas a fazê-lo

(KOTLER e KELLER, 2013, p. 7). Dessas empresas, apenas a Y tem seu foco em pessoas que querem se cuidar e manter uma melhor qualidade de vida como seu público alvo. As firmas X e Z não possuem um foco específico, ficando ao cargo de seus distribuidores oferecer os produtos a todos os interessados.

A Administração de Marketing pode ser descrita como o processo para se planejar e executar a compreensão, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços (KOTLER, 2004, p. 30). A promoção dos produtos destas empresas é feita através de seus próprios vendedores e de seus consumidores, não havendo por parte da firma uma ação direta neste sentido. Com relação aos preços, igualmente, os mesmos já vêm determinados pelos fabricantes, sendo único tanto para os consumidores como para os distribuidores.

Com relação a como cada gerente tático formou sua própria rede, somente a empresa X foi constituída por inicialmente duas pessoas que como passar do tempo foram recrutando outros colaboradores e nas firmas Y e Z foi formada com por pessoas que foram trazidas junto com o líder deste nível, pois os mesmos já trabalhavam juntos.

Para se ter um negócio bem sucedido e com lucros, a pessoa deve ter responsabilidade e posição de liderança (CAMPACCI, 2010, p. 9). Também nas três empresas, são poucas as pessoas que possuem características de comprometimento, responsabilidade, dedicação e liderança.

A remuneração nas três firmas é efetuada através de bônus ou comissão, através de depósitos diretos em conta corrente, em relação as suas vendas e de seus colaboradores.

Podemos ver diariamente que muitas empresas estão mudando sua metodologia tradicional e diversificado a comercialização de seus produtos. Com isso, essas empresas necessitam que as pessoas sejam o seu mercado e que gerem ainda mais mercado para a mesma (MELO, 2014, p. 10). Este talvez seja o único item em que as três firmas diferem, pois apontam desde motivos como querer ajudar a família, ter renda extra, até mesmo o sonho de ter seu próprio negócio, sua casa própria.

O nível tático, também conhecido como gerencial, é o responsável pelas ligações que servem de ponte para cada subsistema da organização, tais como marketing, finanças e recursos humanos, auxiliando as pessoas que se encontram na base a desenvolverem seus trabalhos com mais qualidade (ANDRADE e AMBONI, 2009, p. 92). O Ambiente Gerencial, que determina a integração entre os níveis de gerenciamento das três empresas se dá através de seu escritório virtual, onde todos podem verificar várias informações relativas ao perfil de seus colaboradores, suas vendas, sua graduação, treinamentos e vídeos institucionais e vários eventos.

O chefe líder deste nível é o mais complexo de se determinar. O mesmo possui um número reduzido de liderados diretos e um grande e razoavelmente alto de indiretos (SOARES, 2015). Em relação ao número de colaboradores diretos e indiretos, essa quantidade se torna relativamente difícil de se determinar, devido à alta rotatividade de seus membros, o qual é ocasionado por diversos fatores, seja porque não tenha conseguido se destacar como desejava ou por conseguir outra atividade que lhe proporcione outro tipo de renda.

Novamente, os três gerentes de nível tático informam que as empresas não impõem uma meta ou objetivo para ser cumpridos, mas eles existem, para provocar e até mesmo incentivando seus colaboradores a crescer e com isso conquistar novos níveis e benefícios.

Com relação a avaliação de seus colaboradores pelos gerentes de nível tático, a empresa X informou que em nenhum momento faz este tipo de ponderação, mas as firmas Y e Z faz constantemente através de seu escritório virtual como estimativa para saber como andam as vendas e até mesmo para descobrir quem está precisando de ajuda, contribuindo para o crescimento mutuo.

Os três gerentes descreveram que eles deveriam ser proativos, ter boa comunicação, ter jogo de cintura e possuir espírito de comprometimento e liderança para se ter sucesso no nível tático de suas empresas.

Estes mesmos gerentes relatam que também não exigem nenhuma característica de seus subordinados, pois as empresas abrem oportunidades para todos que querem participar.

Em relação ao treinamento, os gerentes das empresas Y e Z informam que recebem treinamentos presenciais mensais e virtuais semanais e ainda cada líder deve observar seus colaboradores, para que possa promover um exercício de aprendizagem mais elaborado. Somente o gerente de X informou que seu treinamento é muito básico, sendo inclusive utilizados vídeos do YouTube e que a firma fornece cd's e panfletos para os mesmos com conteúdo sobre a mesma.

Os colaboradores destas empresas, recebem o mesmo tipo de treinamento que seus gerentes de nível tático.

Como a empresa X tem um treinamento muito básico, seu gerente afirma que ela deveria proporcionar uma aprendizagem mais específicos para a auxiliar no decorrer de seu trabalho, assim como para seus colaboradores, tais como vendas, comportamento do consumidor e gerenciamento. Já Y e Z afirmam que sua aprendizagem é satisfatória, mas que são incentivados a procurar mais conteúdo para seu crescimento.

E por fim os gerentes descreveram como passos adicionais para a formação do seu nível tático reuniões para identificação de líderes, investimento por conta própria em treinamentos técnicos e vários cursos para se desenvolver cada vez mais, busca pelo crescimento e profissionalização.

Diante do que foi exposto, na próxima sessão iremos fazer uma conclusão.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Observando o negócio das referidas empresas, bem como seus níveis táticos e os passos adotados para a formação deste nível, podemos observar nas sessões passadas, mesmo com origens muito distintas, estas empresas de Marketing Multi-Nível, possuem características muito parecidas no que se refere ao Nível Tático de gerenciamento das mesmas

Tais características podem ter sido motivadas pelo tipo de trabalho que é desenvolvido pelas empresas, ou até mesmo devido à grande rotatividade de seus colaboradores, os quais quando saem de uma firma de Marketing Multi-Nível, procuram outra no mesmo ramo e com isso levando suas experiências e aplicando no novo local de trabalho.

O único ponto negativo observado se refere ao treinamento dos gerentes e seus colaboradores, pois o mesmo é feito de forma simples ou satisfatória, não havendo um investimento adequado neste quesito, o qual poderia auxiliar tanto no gerenciamento do nível tático, como no mercado em que está inserido bem como prestar uma grande assistência nas vendas de seus produtos, aumentando os lucros da empresa.

Com isso alcançamos o objetivo do estudo que é identificar o funcionamento do nível tático de uma empresa de Marketing Multi-Nível.

Neste estudo, foram observadas apenas três empresas de Marketing Multi-Nível, o que abre uma oportunidade para que no futuro sejam investigadas outras firmas deste mesmo ramo, para que possamos ter um resultado mais detalhado.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B. D.; AMBONI,. **Estratégias De Gestão**. [S.l.]: Elsevier, 2009. 266 p. ISBN 8535237003, 9788535237009.
- ASSUNÇÃO, D. J. **Sorria Você Nasceu Para Ser Feliz**. [S.l.]: Clube de Autores, 2015. 89 p. Disponível em:  
<[https://books.google.com.br/books?id=bFDuCGAAQBAJ&pg=PT3&dq=sorria+voce+nasceu+para+ser+feliz&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=sorria%20voce%20nasceu%20para%20ser%20feliz&f=false](https://books.google.com.br/books?id=bFDuCGAAQBAJ&pg=PT3&dq=sorria+voce+nasceu+para+ser+feliz&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=sorria%20voce%20nasceu%20para%20ser%20feliz&f=false)>. Acesso em: 11 mai 2016.
- CAMPACCI,. **Marketing Multinível - Golpe ou Oportunidade**. 1. ed. [S.l.]: Clube dos Autores, 2010. 96 p. Disponível em:  
<<https://books.google.com.br/books?id=0WHKZLLx33oC&printsec=frontcover&dq=Marketing+Multin%C3%ADvel+-+Golpe+ou+Oportunidade&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi1maXF2dfWAhWo1IMKHbPnA2EQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Marketing%20Multin%C3%ADvel%20-%20Golpe%20ou%20Oportunidade&>>. Acesso em: 11 mai 2016.
- HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 439 p. ISBN 978-85-7605-809-0.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing - O Marketing na Nova Economia**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004. 764 p. ISBN 85-87918-01-X.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing - A Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006. 750 p. ISBN 85-7605-001-3.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Essencial - Conceitos, Estratégias e Casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013. 432 p. ISBN 978-85-7605-982-0.
- MARQUES, W. L. **Diário de um Empreendedor**. 1. ed. Cianorte: [s.n.], 1994. 199 p. ISBN 454.039.
- MELO, D. **Network Marketing - O Negócio do Século XXI**. [S.l.]: Alta Books Editora, 2014. 237 p.
- ROCCAR,. **Os 2 Grandes Segredos Do Sucesso No Marketing Multinível**. [S.l.]: Clube de Autores, 2009. 44 p. Disponível em:  
<<https://books.google.com.br/books?id=IPRQBQAAQBAJ&pg=PA1&dq=Os+2+Grandes+Segredos+Do+Sucesso+No+Marketing+Multin%C3%ADvel&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiYrY-F2tfWAhVqzoMKHbUPBhUQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Os%20%20Grandes%20Segredos%20Do%20Sucesso%20No%20Marketing%20>>. Acesso em: 14 mai 2016.
- SOARES, A. C. M. **Bem Vindo À Liderança**. [S.l.]: Clube dos autores, 2015. 126 p.
- TENORIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. [S.l.]: Editora FGV, 2015. ISBN 8522510377, 9788522510375.

## APENDICE 1 – Roteiro de entrevista

### Roteiro de entrevista

1. Faça uma descrição da empresa de Marketing Multi-Nível, identificando sua história, o ramo de atuação, seu tempo de existência, quanto tempo você participa da mesma, número aproximado de colaboradores e outras informações que achar necessária.

#### Marketing

2. Em sua visão, como a empresa faz para conhecer e entender as necessidades, desejos e demandas de seus clientes para assim determinar seus produtos.
3. Você como líder, participa deste procedimento? Descreva.
4. Como a empresa avalia seus clientes em potencial, ou seja, quem está realmente interessado em comprar seus produtos?
5. Você poderia exemplificar como é estabelecido o preço dos produtos e como eles são promovidos, da empresa para você e de você para os clientes e vendedores?

#### Marketing Multi-Nível

6. O MMN é conhecido por uma empresa de muitas pessoas, também conhecidas como Consumidores-Distribuidores, as quais vão formando redes de distribuição, descreva como você formou a sua rede.
7. As pessoas de sua rede são dedicadas, comprometidas e responsáveis? Elas possuem liderança?
8. Descreva como se dá a sua remuneração e a das pessoas de sua rede.
9. Qual o motivo levou você a participar de uma empresa de MMN? E as pessoas de sua rede?

#### Níveis Gerenciais

10. Descreva como se dá a integração (Ambiente Gerencial) estratégico entre você e a empresa e você e seus subordinados
11. Quantos colaboradores Diretos (que trabalham diretamente) e indiretos (que trabalham indiretamente) você possui? Suas decisões afetam diretamente eles?
12. Você recebe metas e objetivos da empresa?
13. Você faz avaliações de seus colaboradores para que estas metas sejam cumpridas?

#### Identificar os passos para a formação do nível tático

14. Em sua opinião, quais qualidades seus colaboradores devem possuir?
15. A empresa exigiu alguma qualidade de você?
16. Você recebeu algum treinamento da empresa? Qual?
17. Seus colaboradores receberam algum treinamento de você ou da empresa? Qual
18. Você acha que a empresa deveria dar algum treinamento para você e seus colaboradores que ainda não tenha sido feito?
19. Quais outros passos foram adotados para a formação de sua posição?