



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Venda direta: Características da rede de uma consultora de cosméticos.

MARK PESSOA TUNU

universidade municipal de sao. caetano do sul
marktunu@gmail.com

MILTON CARLOS FARINA

universidade municipal de sao caetano do sul
milton_farina@uol.com.br

Venda direta: Características da rede de uma consultora de cosméticos.

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo de descrever a rede de uma consultora de cosméticos. Sob este ponto de vista o problema central desta pesquisa é: Quais características tem a rede de uma consultora de cosméticos? Neste contexto é discorrido sobre o segmento de varejo e mais especificamente sobre venda direta tanto no mundo como no Brasil, foi notabilizado o crescimento deste segmento no mercado. Os estudos sobre análise de redes têm se evidenciado como um magnifico instrumento para o estudo das mais diferentes ocorrências de fenômenos que abrangem as interações entre pessoas (Borgatti *et al.*, 2009; Butts, 2009). Neste sentido foi utilizada a análise das redes para identificar as características dos atores que compõe esta rede, bem como alguns conceitos que foram triviais para esclarecer alguns aspectos da rede que são: Densidade, Centralidade de proximidade, Centralidade de grau, Centralidade de intermediação. Os grafos apresentados podem ser explorados interativamente, permitindo aos usuários interpretarem visualmente os relacionamentos e papeis na rede formada. Trata-se de uma pesquisa descritiva tendo por base uma abordagem quantitativa, utilizou-se entrevistas com a consultora e suas 29 clientes. Foi constatado que a consultora tem posição elementar no desenvolvimento dos vínculos com suas clientes.

Palavras –chave: Varejo, Venda direta, Cosméticos, Analise de rede social.

Direct selling: Characteristics of a cosmetics consultant network.

Abstract:

This paper aims to describe the network of a cosmetics consultant. From this point of view the central problem of this research is: What features has the network of a cosmetics consultant? In this context it is discoursed on the retail segment and more specifically on direct sales both in the world and in Brazil, was distinguished themselves in the growth of this market segment. Studies on network analysis have been shown to be an amazing tool for the study of the different occurrences of phenomena that span interactions between people (Borgatti et al, 2009;. Butts, 2009). In this sense the network analysis was used to identify the characteristics of the actors that make up this network, as well as some concepts that were trivial to clarify some aspects of the network are: Density,Closeness Centrality, Degree Centrality, Betweness Centrality. The graphs presented can be explored interactively, allowing users to visually interpret the relationships and roles in the network formed. This is a descriptive study based on a quantitative approach.We used interviews with the consultant and 29 and their costumers.It was found that the consultant has basic component in the development of links with their customers.

Key Words: Retail, Direct sales, Cosmetics, Social network analysis.

INTRODUÇÃO

Ultimamente existe uma ascensão das consultoras de cosméticos, dados indicam que o Brasil é o quarto país que possui maior número em vendas diretas com (9%) de todo volume comercializado no mundo, movimentou US\$ 14.604 milhões de dólares, com um crescimento de 13.1%, tem uma comunidade de vendas diretas com aproximadamente 6.7 milhões de vendedores (WFDSA 2013). Neste sentido tornou-se oportuno convergir uma pesquisa sobre varejo/venda direta de cosméticos e ARS (Análise de Redes Sociais), sobre venda direta Kotler diz que a venda pessoal torna-se um dos mais eficazes meios de vendas, reforçando a crença do consumidor e levando-o a agir aumentando sua preferência (KOTLER, 2007). Sobre ARS, os estudos sobre análise de redes têm se evidenciado como um magnífico instrumento para o estudo das mais diferentes ocorrências de fenômenos que abrangem as interações entre pessoas (Borgatti *et al.*, 2009; Butts, 2009). Foi utilizada a análise das redes para identificar as características dos atores que compõe esta rede, bem como alguns conceitos que foram triviais para elucidar alguns aspectos da rede que são: Densidade, Centralidade de proximidade, Centralidade de grau, Centralidade de intermediação. Por fim, sendo identificado as oportunidades que este segmento do varejo proporciona, objetiva clarificar nosso entendimento sobre a rede de uma consultora de cosméticos e suas clientes.

Classificação do Varejo

Varejo é composto por todas as atividades que fazem parte do processo de venda de serviços ou produtos que atenda uma necessidade do consumidor final. Varejista se caracteriza por qualquer instituição que tem por objetivo principal o varejo. Pensa-se que o varejo está intrinsecamente ligado a uma loja que vende alguns produtos para seus consumidores, todavia existem várias formas de se fazer varejo, pelo telefone, internet ou correio (PARENTE, 2009 p. 22).

Existe no varejo uma estrutura de níveis de canal que se dá entre o fabricante e o consumidor final, por sua vez, está basicamente dividido em quatro níveis, o que torna diferente a estrutura de cada uma são a quantidade de intermediários presentes. No nível dois não existem intermediários (ROSENBLOOM, 2013 p.22), ou seja, o serviço ou produto sai direto do fabricante para o consumidor ou usuário final, o modelo descrito se define como venda direta e para Parente (2009), as empresas que fazem parte deste mercado são por exemplo de cosméticos como a Avon, Natura, entre outras.

Os fabricantes bem como o consumidor final fazem parte de todos os canais, nos canais de marketing de bens de consumo existe o canal de marketing direto, que está no nível zero e que consiste na venda entre um fabricante para o consumidor final, são incluídas as vendas de porta em porta e os melhores exemplos são as representantes da Avon, Tupperware entre outros (KOTLER 2007).

Em formatos varejistas existem instituições que não tem como característica lojas físicas, que são conhecidos como varejo não tradicional, estes são classificados como: Marketing Direto, Vendas Diretas, Maquinas de Vendas e Varejo Virtual. Traz-se síntese conforme o quadro 1 em concordância com Berman (2007, p.155)...

Marketing Direto	Ocorre quando um cliente é apresentado a um serviço ou um produto de uma maneira impessoal tais como (mala direta,
-------------------------	--

	TV, rádio, revista, jornal, ou computador), muito mais agora pelo computador utilizando a internet;
Vendas Diretas	Define-se no contato pessoal com seus consumidores, em diversos locais como casa, escritórios, solicitações por telefone, entre outros, tem como objetivo proporcionar serviços e produtos;
Maquinas de vendas	É operado por dinheiro ou cartão de crédito, vende-se atualmente bebidas, doces, eletrônicos, etc. As vantagens é que pode operar por 24 horas e todos os produtos podem ser vistos antes da compra, as máquinas podem ser colocadas segundo a demanda pelos produtos;
Varejo Virtual	É um formato emergente em que o cliente pode a qualquer momento consultar, algum produto ou serviço em uma determinada loja ou fazer uma busca (entre sites) para comparar preços, qualidade, disponibilidade de produtos, lojas, localidade, informações e outros fatores que para um determinado cliente seja vantajoso.

Quadro desenvolvido pelos autores.

Venda direta

Significante particularidade do formato Venda Direta, está na iniciativa do contato com os consumidores, não é o que ocorre, por exemplo, em uma loja de varejo que foi criada para os consumidores (grifo nosso). Mesmo que um cliente tenha sido solicitado de uma forma impessoal como, por telefone, e-mail ou mensagens, utiliza a comunicação pessoal para iniciar o contato de vendas, e a não exposição de outros produtos ou serviços concorrentes torna-se uma vantagem competitiva (BERMAN 2007).

De acordo com a World Federation of Direct Selling Associations (2013), os consumidores se beneficiam da venda direta por causa da conveniência e serviço que presta, incluindo demonstração pessoal e explicação dos produtos. A venda direta proporciona importantes benefícios para os indivíduos que desejam uma oportunidade de ganhar uma renda e construir um negócio próprio e para os consumidores que preferem uma alternativa de compras que não seja ir aos shoppings centers, lojas de departamento ou similares.

Venda direta no mundo e no Brasil

No mundo a venda direta continua crescendo, de acordo com a WFDSA entre 2011 e 2012 houve um crescimento de 5.4% no volume de vendas diretas, os quatro países que mais vendem neste formato em ordem decrescente estão: Estados Unidos da América com 19%; Japão com 14%; China com 12% e o Brasil com 9%. Existem várias maneiras de efetuar vendas diretas, segue abaixo o quadro que exemplifica o entendimento das vendas diretas por segmentos de acordo com a WFDSA no Mundo:

Métodos de Vendas	De pessoa para pessoa.	80%
	Plano de vendas em grupos	18%
	Outras modalidades de apresentação de vendas	2%

Por Gênero	Venda por mulheres	75%
	Venda por Homens	25%
Por Produtos	Cosméticos e produtos de cuidados pessoais	35%
	Produtos de bem-estar	25%
	Produtos como móveis e eletrodomésticos	14%

Quadro adaptado pelos autores.

O Brasil é o quarto país que possui maior número em vendas diretas com (9%)¹ de todo volume comercializado no mundo, movimentou US\$ 14.604 milhões de dólares, com um crescimento de 13.1%, tem uma comunidade de vendas diretas com aproximadamente 6.7 milhões de vendedores.

A venda direta está classificada também como marketing de rede, empresas que se destacam neste segmento são Eletrolux, Southwestern Company of Nashville (bíblias) e da Mary Kay Cosmetics (KOTLER, 2007 p. 502). Segue abaixo o quadro³ que elucida o entendimento das vendas diretas por segmentos segundo a WFDSA no Brasil:

Métodos de Vendas	De pessoa para pessoa.	100%
Por Gênero	Não existe	
Por Produtos	Cosméticos e produtos de cuidados pessoais	83%
	Produtos como móveis e eletrodomésticos	6%
	Produtos de uso pessoal, roupas e acessórios	5%

Quadro adaptado pelos autores.

O Marketing de Rede

Venda no marketing de rede não é exigido algum ponto de venda de varejo ou grande orçamento para propaganda dos produtos a serem vendidos, as vendas destes produtos se dá por meio da propaganda *boca a boca* (MARKS, 1996). A venda pessoal torna-se um dos mais eficazes meios de vendas, reforçando a crença do consumidor e levando-o a agir aumentando sua preferência (KOTLER, 2007).

Cosméticos Mary Kay

A empresa Mary Kay foi fundada em 13 de setembro de 1963 por Mary Kay Ash após vinte e cinco anos de sucesso como vendedora de porta em porta. Seu sonho era criar uma empresa que teria como objetivo fornecer oportunidades econômicas para as mulheres, que poderia conceder-lhes a flexibilidade para cuidar de suas famílias. Mesmo antes de encontrar um produto para vender, ela sabia como ela queria vendê-lo. Foi por meio da criação de marketing de rede que permitisse as mulheres trabalhar por uma comissão e receber recompensas por atingir metas de vendas e o recrutamento de novas vendedoras. Atualmente, a empresa está presente em mais de 35 países, sendo considerada uma das maiores empresas de cosméticos do mundo. (MARY KAY, 2014)

¹ Segundo WFDSA 2013

A maneira que Mary Kay Ash encontrou para vender mais produtos e arregimentar mais consultoras para vendas de seus produtos foi revolucionando o modelo de venda direta por meio do método de “festa em casa”.

Neste modelo, a “Mary Kay consultora de beleza” se condiciona a buscar um anfitrião para a “festa” atribuindo estereotipar os amigos para uma aula de make-up (por vezes propagada como um tratamento facial). Depois de demonstrar os produtos, a consultora explica para cada mulher em particular, se ela desejava comprar qualquer um dos produtos ou se ela estava interessada em se tornar uma consultora Mary Kay. Para ser uma consultora é necessário comprar todos os produtos “up-front” (uma espécie de kit básico de cosmética linha facial), esta por sua vez ganha uma comissão considerável com base na venda. O anfitrião da festa também recebe uma pequena comissão ou um presente. A empresa incentiva o recrutamento, fornecendo uma porcentagem das comissões das mulheres que elas recrutarem. Mary Kay Ash propositalmente não atribui territórios para suas consultoras, principalmente para que as mulheres possam ter maior liberdade para recrutar e vender de qualquer lugar (AHERN 2011 p. 59).

A Mary Kay chegou em 1998 no Brasil e tem por objetivo “oferecer às suas Consultoras de Beleza Independentes um plano de desenvolvimento profissional estruturado, que possibilita que cada uma delas seja dona de seu próprio negócio e responsável pelo seu desenvolvimento profissional e financeiro” (MARY KAY, 2014). Formalmente não existe plano de venda em grupo, exceto algumas poucas vezes quando existe reunião em alguma casa ou ponto estratégico pela consultora como locais de grande movimento de pedestres.

Redes Sociais

A análise de redes sociais está fundamentada no entendimento de um modelo claro de vínculos sociais em que os atores que estão envolvidos por algum motivo em uma trama da vida social, participam direta ou indiretamente de efeitos ou resultados importantes, seja por meio do mapeamento de relacionamento entre organizações ou do conhecimento que se constrói por meio de redes colaborativas.

Freeman (2004) indica que este entendimento tem por objetivo explicar as origens, naturezas e efeitos da interação de empresas no tempo, salientado nas conexões diretas e indiretas objetivando analisar os comportamentos e processos por meio da conectividade entre estes atores.

As redes sociais se definem como um grupo de contatos que se conectam com vários atores e que podem ser de diferentes tipos, bem como diversas propriedades estruturais, podendo ser em pequena ou grande quantidade, como exemplo: transações comerciais, fluxos de recursos e fluxos de informações (NELSON 1984).

Para clarificar a análise de redes sociais, Wasserman e Faust (1994) estabeleceram alguns conceitos centrais que são: **ator**: entidade objeto de estudo na análise de redes sociais, podendo ser indivíduos, organizações ou países; **laço relacional**: ligação estabelecida entre um par de atores; **díade**: ligação estabelecida entre dois atores; **triade**: composto de três atores e os possíveis laços entre eles; **grupo**: conjunto determinado de atores definidos por critérios conceituais, teóricos ou empíricos; **relação**: conjunto de laços específicos entre membros de um grupo e **rede social**: conjunto limitado de atores e as relações entre eles.

Um dos métodos mais utilizados para analisar as redes sociais está alicerçado na relevância da **centralidade** da sociedade entreposta na rede, que corresponde à quantidade de relações que se coloca entre um determinado ator e outros atores, objetivando identificar os atores mais influentes na rede. Neste sentido pode-se dizer

ao passo que um ator tem maior centralidade (contato direto e adjacente) implica dizer quem tem mais acesso a informações e influencia outros atores, ocupando uma posição estrutural que proporciona a troca de grandes volumes de informação e outros recursos, contrariamente os atores que não estão em posições de centralidade, são atores em posições periféricas, que mantêm pouca ligação, colocando-se em uma posição de maior dependência (WASSERMAN; FAUST, 1994).

As medidas mais utilizadas para avaliar a centralidade dos atores em uma rede são três:

Centralidade de proximidade (*Closeness Centrality*): Alicerçada na distância ou proximidade de um ator em relação aos outros atores em uma rede. O ator é mais central quanto menor o caminho que ele precisa percorrer para alcançar os outros nós da rede. Este tipo de centralidade depende não apenas das relações diretas, mas das relações indiretas, especialmente quando dois atores não estão próximos. A medida de centralidade de proximidade é apontada para conhecer a centralidade global dos atores, isso pode especificar a independência em relação ao controle de outros (SCOTT 2000).

Centralidade de grau (*Degree Centrality*): Medida pela quantidade de laços que um ator possui com outros atores em uma rede. Caso um ator receba grande volume de informação a partir de ligações direcionadas a ele, tem-se, portanto maior oportunidade de seleção e sua independência em relação aos outros. Quando esta relação torna-se percebida, outros atores buscam compartilhar informações com ele, isso esboça sua influência (HANNEMAN, 2001). Redes que ponderam a direção das ligações, grau de entrada retrata prestígio e popularidade, enquanto que grau de saída retrata influência e habilidade de suprir a rede de informações.

Centralidade de intermediação (*Betweness Centrality*): A centralidade de intermediação ocorre quando um ator interliga alguns ou vários outros atores que não se ligam diretamente, desta forma pode demonstrar o quanto um ator atua como “ponte”, tornando acessível o fluxo de informação de uma rede. Um ator pode não ter muitos contatos, mas ser relevante e imprescindível na intervenção das trocas regendo o fluxo de informações em uma rede.

A centralidade pode não se caracterizar por ser uma posição fixa, mas traz consigo a ideia de poderio, já que quanto mais central o ator se posicionar, mais bem localizado estará, torna-se desta forma um ator estratégico na rede, satisfazendo suas carências e usufruindo dos recursos e o acesso a informações, reduzindo a dependência de outros atores (HANNEMAN, 2001; IBARRA, 1989; BURT, 1992).

Tem-se de outro modo, uma maneira diferenciada e notável sobre a centralidade discutido por Granovetter (1973) em sua análise de “A força dos laços fracos” ligação fortes e fracas (caracterizada por relações distantes e pouco constante) na rede. Em um número considerável de casos, as informações ou recursos que tenham mais relevância, serviços e bens inovadores podem manifestar-se de vínculos que são fracos, portanto manter contato com atores distantes do centro pode ser bastante enriquecedor para algumas redes, e isso poderá ser obtido principalmente partindo de sua centralidade, pode em uma análise posterior levar ao aumento de desempenho.

As indispensáveis características estruturais mencionadas por Wasserman e Faust (1994), situam-se a centralidade, em seus diferentes vértices de avaliação, e a densidade. Deste modo, Steiner (2006) considera que a densidade de uma rede diz respeito ao número de vínculos percebidos ante o número de relações possíveis.

Ao fazer inferência aos atributos estritos de densidade em estudos de redes, faz referência à intensidade de conectividade entre os atores da rede. Assim, a densidade alude à razão entre o número de laços percebido entre estes atores sobre o número

total possível de laços entre eles, podendo ser expressa matematicamente, conforme Levine e Kurzban (2006), como $= 2R / (I - 1)$, em que R é o número de relações existentes na rede e I o número de atores/empresas que compõe a rede.

Para que perdure uma rede em funcionamento de maneira concreta faz-se mister, que haja alguns elementos como a segurança, integridade, mutualidade, flexibilidade, solidariedade, articulação de conflitos e estabilidade, proporcionando a estruturação de um ambiente apropriado para a troca de informações numa dimensão que seja de longo prazo, em que os atores possam se favorecer disto (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Procedimentos Metodológicos

Este trabalho tem como objetivo relevante esclarecer as opções metodológicas adotadas neste estudo levando em consideração tanto o problema de pesquisa quanto os objetivos relatados na introdução.

Os estudos sobre análise de redes têm se evidenciado como um magnífico instrumento para o estudo das mais diferentes ocorrências de fenômenos que abrangem as interações entre pessoas (Borgatti *et al.*, 2009; Butts, 2009). Sua indispensável contribuição foi de transmutar o que até então era abstrato de redes sociais em um instrumento preciso para a análise social (Emirbayer e Goodwin, 1994). A teoria organizacional, como consequência, tem se favorecido com a aplicação da ARS quando investigado fenômenos nas dimensões tanto intra-organizacional como inter-organizacional (Brass *et al.*, 2004). Nesta pesquisa com propósito intra-organizacional, a ARS é utilizada para se ter uma compreensão sobre a função de uma consultora de venda direta em sua rede de clientes, sua configuração e características desta rede.

Assim serão apresentados o tipo e o método de pesquisa bem como os procedimentos realizados para a coleta, análise e tratamento de dados.

Em atenção ao projeto de pesquisa, os objetivos propostos e os conceitos metodológicos tomou-se a decisão de utilizar o método de pesquisa Descritiva (realizada quando se deseja descrever uma experiência, uma situação, um fenômeno ou processo em seus detalhes), tendo por base uma abordagem quantitativa (em que os pesquisadores estão preocupados com os resultados, procura-se enumerar ou medir os eventos estudados, e emprega instrumental estatístico de análise de dados, procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos). De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Incontáveis são os títulos que podem ser categorizados com esta perspectiva, uma das características que tornam consideráveis está na utilização de técnicas uniformizadas de coletas de dados (GIL, 2012).

Os procedimentos metodológicos foram empreendidos em diferentes etapas. Primeiramente, foram definidas as fronteiras da rede a ser estudada. Para tanto, perfilhou-se por uma estratégia nominalista (Knoke e Yang, 2008), circunscrevendo os sujeitos de pesquisa as (a proposição do artigo definido “as” foi inserido porque a maioria das clientes entrevistadas eram do sexo feminino, existem nesta rede alguns homens) 29 clientes que fazem parte da Rede da CMK (Consultora MK). Seguindo o fluxo, foram efetuados contatos com todas as consumidoras da rede para viabilizar a coleta dos dados. A coleta dos dados foi realizada durante o mês de Maio de 2014, sendo utilizado um formulário previamente estruturado, com a identificação nominal de todas as participantes da rede. As entrevistadas deveriam responder

quais seriam os participantes com quem mantinham relações com uma pergunta: “Você conhece alguma cliente que compra com esta consultora?”

Tendo sido coletados os dados (incluindo alguns atributos destes atores), eles foram organizados relacionalmente com a utilização de uma matriz (Scott, 2000). Foi empregada uma planilha do *software* Excel e optou-se por não identificar nominalmente as entrevistadas empregando letras e números para representá-las. Na matriz, cada ator ocupou uma linha e uma coluna, sendo aplicados dados binários para assinalar com o número 1 a existência de relação entre dois atores e com o número 0 a ausência de relação (Hanneman e Riddle, 2005).

Para o tratamento dos dados, foram utilizados os *softwares* UCINET 6.509 e NETDRAW 2.138, pelo fato de serem *softwares* apropriados à forma de mensuração de índices e de representação gráfica das características das estruturas de rede submetidas nesta pesquisa (Wasserman e Faust, 1994). A análise foi desenvolvida em duas etapas. Na primeira, foram calculadas as densidades da Rede da CMK. Com e sem a participação da consultora. Esta análise comparativa possibilitou compreender a participação da consultora na gestão da rede, tornou-se mais coesa nos dois aspectos. Na segunda, foi avaliada a centralidade de cada ator da rede, com o intuito de constatar que a consultora assumiu uma postura central na rede e em qual posição se encontra cada cliente. Nesse intuito, foi utilizada a medida de centralidade de grau para analisar sua postura nos fluxos de informação; a medida de centralidade de proximidade para comparar sua distância de outros atores; e a medida de centralidade de intermediação (grifo nosso) para analisar sua habilidade de mediação dentro da rede. Os resultados das análises serão expostos na próxima seção.

Análise dos Resultados

Os resultados apresentados a seguir envolvem a ARS realizado com as clientes na rede da CMK. Tais resultados propiciam melhor assimilação da dinâmica estrutural da gestão de rede organizacionais, evidenciando a relevância da consultora com a autogestão em uma entidade administrativa independente. Com o objetivo de facilitar o entendimento dos resultados, a análise foi fracionada em duas partes. Na primeira, são discutidas as medidas de densidade da rede com e sem a presença da CMK. Na segunda, os resultados referentes às centralidades de grau, de proximidade e de intermediação são articuladas tendo como ênfase a posição da CMK e de suas clientes na rede.

Densidade

A densidade busca cadenciar o nível de interligação dos atores de uma rede (Scott, 2000). Aquele que gerencia a rede torna-se decisivo para manter e ampliar a coesão da rede, pois a ele compete o papel de projetar e intensificar os relacionamentos, identificando e tornando laços fracos em laços fortes na rede.

A ARS que foi efetuado conjuntamente com as clientes da Consultora MK respondendo a pergunta: “Você conhece alguma cliente que compra com esta consultora?”, demonstrou que a densidade da rede com a participação da consultora tem o valor de 0,1379 expressando a ocorrência de 13,79% de todos os possíveis relacionamentos da rede e a densidade da rede sem a participação da consultora foi de 0,1121 ou seja, ocorrem 11,21% de todos possíveis relacionamentos desta rede. Conforme o artigo de Camargo (2013) em que foi comparado a densidade com e sem a presença do gestor da rede, essa comparação das densidades com e sem a consultora MK está ilustrada graficamente pela Figura 1.

As medidas de densidade evidenciam, ainda que em baixo nível, existe uma ampliação de coesão da consultora MK. Esta coesão é explicitada pela variação de 0,1379 para 0,1121. Aponta ainda que o número de conexões entre os atores da rede passou de 120 para 91 laços constatando que houve decréscimo no nível de relacionamento dos atores com a saída da Consultora da rede (Provan *et al.*, 2007). Desta maneira pode-se admitir que a interligação dos atores com e sem a consultora MK está num nível baixo, porém tanto a coesão quanto os laços são melhores quando comparados com a consultora MK na rede, indicando que esta tem promovido a organização e intensificação dos relacionamentos de sua rede tornando-se um ator ponte. Alguns atributos coletados por meio de perguntas destas clientes corroboram algumas informações sobre este aspecto, quando perguntado “Qual é o canal de comunicação nesta rede?”, as respostas de todas as clientes foram “pessoal”, ou seja, todas as clientes desta rede quando necessitavam de qualquer informação sobre os produtos desta marca obtiveram suas respostas por meio do contato pessoal. Estas configurações nos informam também que elas podem se comunicar de maneira que algumas delas têm a possibilidade de se ajudar na hora de solicitar algumas informações dos produtos ou sobre a própria consultora desta rede. Fazendo uma relação sobre outros atributos colhidos destas clientes, foi identificado que 16 delas tem entre 25-30 anos, 5 delas tem entre 30-35 anos e utilizam o mesmo produto que é o creme anti-idade. Pode existir neste termos uma rede de trocas de informações entre clientes com a mesma faixa etária e que utilizam o mesmo produto facilitando os fluxos de informações e os relacionamentos nesta rede ainda que cada cliente esteja no seu grupo.

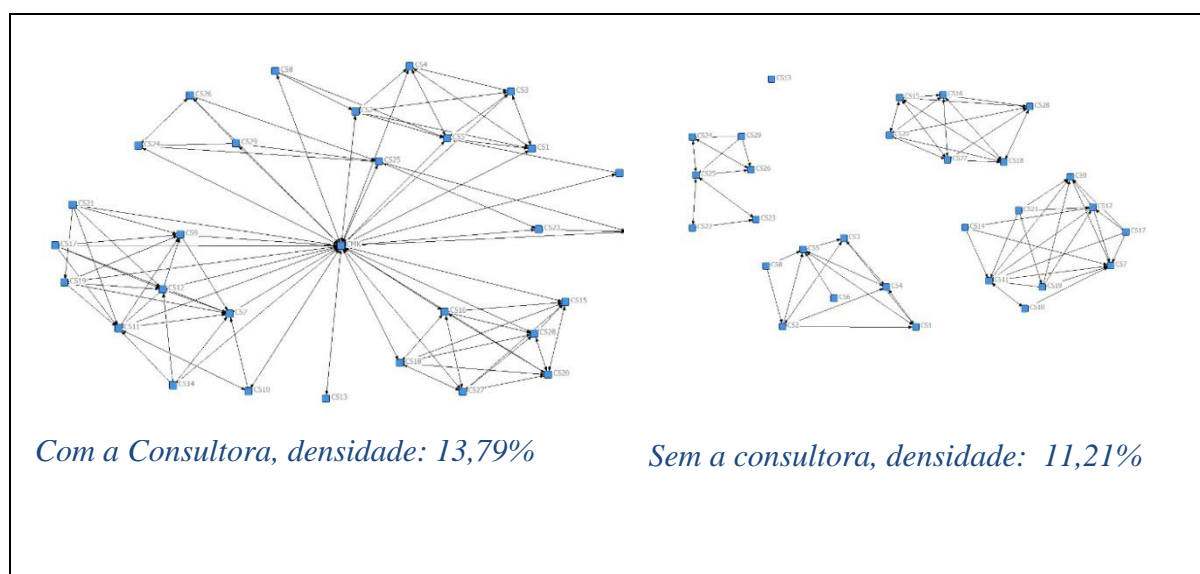


Figura 1 desenvolvida pelos autores.

Figura 1– *Densidade da Consultora MK*: “Você conhece alguma cliente que compra com esta consultora?”.

Figure 1 – *Consultant MK Network Density*: “Do you know any customer who buys with this consultant?”

Outros dados que nos informam a Figura 1 sem a consultora, é que existe 4 (quatro) pequenos grupos de clientes sem ligações entre si, e 1(uma) cliente isolada ou seja, pessoas de um grupo não se comunicam com pessoas de outros grupos porque não possuem nenhum tipo de ligação nesta rede, exceto por meio da consultora MK.

Centralidade

Em conformidade com Mizruchi (2006), a centralidade de um determinado ator sinaliza qual é a sua posição na estrutura de uma rede. Nas redes organizacionais, a centralidade dos atores identifica os atores com melhores condições de relações para interpor na coordenação das atividades e na inserção entre os atores objetivando identificar os atores mais influentes nesta. (Provan *et al.*, 2007). Neste sentido pode-se dizer ao passo que um ator tem maior centralidade (contato direto e adjacente) implica dizer que tem mais acesso a informações e acaba por influir outros atores, ocupando uma posição estrutural que proporciona a troca de grandes volumes de informação bem como de outros recursos, em ao contrário os atores que não estão em posições de centralidade, são atores em posições periféricas, que mantém pouca ou nenhuma ligação e assim não dispõem dos mesmos benefícios, colocando-se em uma posição de maior dependência (WASSERMAN; FAUST, 1994). A Rede da Consultora MK, possui em sua estrutura a vendedora que atua como uma provedora não só de produtos com de novas informações sobre os últimos lançamentos da marca bem como as últimas tendências neste nicho de mercado e no encadeamento entre a empresa que representa e suas clientes. Tendo como alvo descrever algumas características desta rede incluindo a atribuição da Consultora MK e quem cada cliente conhece na rede foram cadenciadas a sua centralidade de grau, sua centralidade de intermediação e sua centralidade de proximidade (Freeman, 1979).

Os resultados da ARS realizada com as 29 clientes com a Consultora MK da Rede demonstraram que o gestor ocupa estruturalmente uma posição central na rede em qualquer uma das medidas de centralidade. Reitera-se, segundo estes resultados, que a consultora tem plenas condições de contato com suas clientes, de ordenar táticas que conduzam na redução dos desequilíbrios e estabelecer uma perspectiva que seja primacial para suas clientes atendendo suas expectativas (Provan *et al.*, 2007) e ocupar uma posição como ponte entre os espaços na estrutura da rede (Burt, 1992). Esse destaque da posição na estrutura da rede da Consultora pode ser visto na Tabela 1, em que são apresentados alguns itens de centralidade de todos os atores da Rede Consultora MK.

Fazendo referência à centralidade de grau (Degree), configura-se medida pelo número de laços diretos que um ator possui com os demais atores (Hanneman e Riddle, 2005), os resultados da ARS direcionam a Consultora MK da rede como o ator mais central. Ainda pode ser destacada na Tabela 1 sua centralidade de grau possui o valor de 100.000, ou seja, essa consultora possui uma ligação direta com todas as 29 clientes da Rede Consultora MK. A medida de centralidade de grau está relacionada ao potencial de comunicação dentro de uma rede (Freeman, 1979), este recebe entre outros fatores maior oportunidade de seleção e, conseqüentemente sua independência em relação aos outros. Quando esta relação torna-se percebida, outros atores buscam compartilhar informações com ele, isso pode esboçar sua influência (HANNEMAN, 2001), a partir de então no caso da Consultora MK como ator central da rede social torna-se difusor de informações recebidas e coopera para que sua rede receba informações homogêneas sobre os benefícios e informações de novos produtos em sua rede tornando-se uma espécie de provedora de cooperação (Snow e Thomas, 1993; Pollock *et al.*, 2004) que é conferido por seu posicionamento na estrutura da rede.

Acerca da centralidade de proximidade (closeness), vê-se na Tabela 1 que a consultora MK é, de modo igual o ator mais central desta rede. A centralidade de proximidade está estabelecida nos intervalos de um ator a outro (Scott, 2000). Quanto mais vizinho dos outros atores, mais central um determinado ator será. Deste modo a medida é calculada de maneira oposta, isto é, quanto menor a relação, menor a

distância de um determinado ator aos outros, tornando assim maior sua centralidade de proximidade (Hanneman e Riddle, 2005). Neste aspecto os efeitos da ARS evidenciaram que a consultora MK contém as menores distâncias em relação aos demais atores da rede 100.000. Esse número indica que a consultora tem mais possibilidades de interação mais rápida com suas clientes (demais atores), pois está mais próximo a eles (Freeman, 1979). Desta maneira indica que na rede da Consultora MK, a função da Consultora dar-se-á como agente de cooperação (Snow e Thomas, 1993), na identificação de problemas, alvidrando soluções, ou mesmo estimulando e proporcionando ações conjuntas conduzidas pelas suas clientes, como por exemplo, a demonstração de novos produtos, ou até mesmo a anúncio de um novo catalogo, ações como esta é favorecida por sua posição estrutural centralizada na rede social.

No que tange à centralidade de intermediação (*Betweenness*), os resultados da ARS apresentados na Tabela 1, apontam a Consultora MK como o ator mais central. A centralidade de intermediação é uma medida que demonstra o quanto um determinado ator pode intermediar as interações entre os demais (Scott, 2000). Na Rede da Consultora MK, o maior índice de centralidade de intermediação encontrado foi da Consultora (81.133), qualificando-a como o ator com as melhores possibilidades de intermediar as clientes *sui generis* da rede. Atores que se localizam na estrutura em lugares mais periféricos, neste caso existem 21 clientes que são 15, 16, 18, 20, 27, 28, 1, 3, 4, 17, 21, 14, 24, 26, 29, 8, 10, 22, 23, 6 e 13, ou seja, quase $\frac{3}{4}$ de suas clientes dependem de outros atores com índices mais elevados no quesito de centralidade de intermediação para se relacionar aos demais (Wasserman e Faust, 1994). O posicionamento central da Consultora MK, a qualifica como um facilitador da rede (Snow e Thomas, 1993; Hatch, 1995), principalmente pelo fato de ter as melhores possibilidades de relacionamentos para aproximar atores remotos, buscar cooperação de um pouco mais de $\frac{1}{4}$ (quarto) de sua rede que são 8 clientes, sendo estas 11, 07, 12, 05, 09, 02, 19, 25 que detém um índice mais elevado de centralidade de intermediação, com o intento de homogeneizar sua rede, assistir novos participantes e mediar possíveis divergências na rede.

Pela pergunta analisada, esta rede possui uma configuração mais descentralizada, não se configura como uma rede genuinamente estrela, pelo fato de não estar com os atores desta rede soltos ou isolados nas “pontas da rede”, configura-se como uma rede fechada, pela conexão com outros atores nas pontas desta (Borgatti 2009). Com base na tabela 1 tem-se:

Ator	Degree	Closeness	Betweenness
	Centralidade De Grau	Centralidade De Proximidade	Centralidade De Intermediação
CMK	100.000	100.000	81.133
CS11	31.034	59.184	0.961
CS7	27.586	58.000	0.644
CS12	27.586	58.000	0.427
CS5	24.138	56.863	0.862
CS9	24.138	56.863	0.160

CS2	20.690	55.769	0.246
CS15	20.690	55.769	0.000
CS16	20.690	55.769	0.000
CS18	20.690	55.769	0.000
CS19	20.690	55.769	0.049
CS20	20.690	55.769	0.000
CS25	20.690	55.769	0.739
CS27	20.690	55.769	0.000
CS28	20.690	55.769	0.000
CS1	17.241	54.717	0.000
CS3	17.241	54.717	0.000
CS4	17.241	54.717	0.000
CS17	17.241	54.717	0.000
CS21	17.241	54.717	0.000
CS14	13.793	53.704	0.000
CS24	13.793	53.704	0.000
CS26	13.793	53.704	0.000
CS29	13.793	53.704	0.000
CS8	10.345	52.727	0.000
CS10	10.345	52.727	0.000
CS22	10.345	52.727	0.000
CS23	10.345	52.727	0.000
CS6	6.897	51.786	0.000
CS13	3.448	50.877	0.000

Tabela 1 desenvolvida pelos autores.

A decorrência das três centralidades analisadas neste estudo indicou que a consultora possui uma posição central nos relacionamentos de sua rede. Deste modo pode-se afirmar que a Consultora MK possui uma posição estratégica na interação entre suas clientes aplicando princípios da venda direta, com isso, tem cumprido um papel importante para o adensamento da rede. A rede da consultora MK, detendo uma posição central, tem sido apreciável por colocar-se como uma “*ponte*” entre os buracos estruturais da rede (Burt, 2005), aprimorando o fluxo de informações

engendra confiança ao acentuar os relacionamentos. Levando em consideração esses resultados, pode-se deduzir que, a Consultora MK é a principal responsável por sua rede de clientes não apenas para salvaguardar esta, como para ampliar esta rede, fazendo novos contatos com pessoas de fora ou mesmo estimulando de alguma forma para que suas clientes possam atrair novas clientes para sua rede.

Considerações Finais

As correntes teóricas e os indícios empíricos anunciado neste estudo tem por finalidade contribuir com o debate a respeito da gestão nas redes organizacionais. O caso analisado possibilitou compreender a estrutura de gestão da Rede Consultora MK. As ações de uma rede organizacional estão imersas em sua natureza social, com a consultora assumindo uma atribuição indispensável na intermediação dos relacionamentos com suas clientes na rede. Deste modo por meio da ARS verificou-se que a gestão de uma rede a partir de uma organização independente pode derivar não apenas do talento gerencial do gestor, mas, mormente, de sua capacidade em contrair uma posição central nos relacionamentos da rede. Utilizando a análise das medidas intrínsecas à ARS, verificou-se que a densidade na Rede Consultora MK, tem promovido a organização e intensificação dos relacionamentos de sua rede tornando-se um ator ponte e mais coesa quando com a Consultora do que sem. Os resultados identificados nas medidas de centralidade mostram a Consultora MK como o ator com os maiores índices nas três centralidades analisadas (de grau, de intermediação e de proximidade). Tais medidas apontam que o gestor assume a função de agente de cooperação, identificando problemas e para oferecer soluções, conferido por sua posição na estrutura centralizada na rede social. Uma das restrições deste trabalho é que a pesquisa foi realizada sobre um dos aspectos da ARS isto é, apenas sob uma perspectiva inicial da rede. Sugere-se que em uma próxima pesquisa seja analisada, por exemplo, os “cliques” alinhados com alguns atributos desta rede, em que buscam desvendar quais são as clientes que são indicadas por outras e quais delas possuem um papel de maior ou menor influência dentro de seus grupos de atuação, se for identificada pela Consultora poderá contribuir sobremaneira, potencializando a expansão e ganhos na rede. Deste modo conclui-se que por meio da ARS foi possível descrever as características da rede Consultora MK e realizar o propósito da pesquisa.

Referências

- AHERN, Elizabeth. The Benefits of Pink Think: A History of the Mary Kay Cosmetics Company in Domestic and Global Contexts *Tempus vol.12.2* (2011), p. 59-73.
- BARRY, Berman, Joel R. Evans. Retail Management: A Strategic Approach 10^o Ed. Indiana, Prentice Hall 2007.
- BORGATTI, S.P.; MEHRA, A.; BRASS, D.J.; LABIANCA, G. 2009. Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, **323**(5916):892-895. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1165821>
- BRASS, D.J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.R.; TSAI, W. 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, **47**(6):795-817. <http://dx.doi.org/10.2307/20159624>
- BURT, R. S. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: *Harvard University Press*, 1992.

- BUTTS, C.T. 2009. *Revisiting the Foundations of Network Analysis*. *Science*, **25**(5939):414-416. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1171022>
- CAMARGO, Fausto; VERSCHOORE, Jorge; PADILHA, Livia 2013. A dinâmica estrutural da gestão Interorganizacional: O papel do gestor sob a perspectiva da análise de redes sociais. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* 43-54. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228653004>
- EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. 1994. Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, **99**(6):1411-1454. <http://dx.doi.org/10.1086/230450>
- FREEMAN, L. *The development of social network analysis: A study in the sociology of science*. Vancouver, BC: Empirical Press, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, **78**:1.360-80, 1973.
- GRANOVETTER, M. 1985. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, **91**(3):481-510. <http://dx.doi.org/10.1086/228311>.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol 21, Nº. 3, Special Issue: Strategic Networks. (Mar., 2000) pp 203-215
- HAGE, J. *Theories of organization*. New York. 1980
- HANNEMAN, Robert A. *Introduction to social network methods*. 2001. Disponível em: <http://www.researchmethods.org/NETTEXT.pdf>. Acesso em 16/06/2014
- HANNEMAN, R.A.; RIDDLE, M. 2005. *Introduction to social network methods*. Riverside, *University of California at Riverside*. Disponível em: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>. Acesso em: 22/06/2014.
- IBARRA, H. Centrality and innovativeness: *Effects of social network position on innovation involvement*. Unpublished Ph.D. thesis, Yale University; 1989
- KNOKE, D.; YANG, S. 2008. *Social network analysis*. London, Sage, 144 p.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 12ª Ed. São Paulo, Prentice Hall, 2007.
- LEVINE, S., & Kurzban, R. The cascading benefits of clusters: how network density affects tie strength. *Papers of the Annual Meeting of the American Sociological Association* (pp. 1-59). Eugene, OR: American Sociological Association.
- MARKS, Will. *Marketing de Rede: O Guia Definitivo do MLM Multi - Level Marketing*. São Paulo, 1995.
- MIZRUCHI, M.S. 2006. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, **46**(3):72-86. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902006000300013>
- NELSON, R. O Uso da Análise de Redes Sociais no Estudo das Estruturas Organizacionais. *RAE-Revista de administração de empresas*, v. 24, n. 4, p. 150-157, 1984.
- NOHRIA, N. *Is a network perspective a useful way of studying organizations?* In: NOHRIA, N. & ECCLES, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. p. 1-22, 1992

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia 2º Ed. São Paulo, 2009

PROVAN, K.G.; FISH, A.; SYDOW, J. 2007. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, **33**(3):479-516. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307302554>

ROSENBLOOM, Bert. Marketing Channels 8º Ed. Cengage Learning 2011.

SCOTT, J. (2000). Social network analysis: A handbook (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage. Cp. 1, Networks and Relations, Cp. 2, The Development of Social Network Analysis.

STEINER, P. (2006). A sociologia econômica. São Paulo: Atlas.

WASSERMAN, S., & FAUST, K. Social network analysis: Methods and applications. New York: *Cambridge University Press*. 1994

WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS - WFDSA , relatório de 2012 publicado em 24/06/2013.(acessado em 29/05/14).