

Network marketing: uma grande figura da difusão do “novo espírito do capitalismo”

RESUMO

O foco do artigo são as pessoas que se associaram à empresa *Amway* do Brasil e que pensam e agem menos como consumidoras e revendedoras de produtos do que como patrocinadoras. Essas pessoas são os agentes da *Amway* (pessoas que ocupam posições numa região do espaço social que é a das classes médias brasileiras). O problema é explicar como se produz e reproduz esse corpo de agentes que dinamizam e expandem as redes constantemente conquistando novos agentes ou associados. Inspirado em Douglas (1998), o autor traçou um modelo analítico que acredita ser razoável para explicar a reprodução da coesão organizacional. Basicamente esse modelo considera que o laço social elementar de uma coletividade só é possível quando os indivíduos compartilham em suas mentes um conjunto mínimo de parâmetros sobre a ordem social. Esses parâmetros são as convenções sociais instituídas. Elas são mobilizadas constantemente nas atividades práticas que visam aumentar e dinamizar os grupos, e assim direcionam a memória coletiva e se mantêm diante dos questionamentos e apesar deles. Em seguida, o autor apresenta a semelhança entre, de um lado, as proposições das convenções principais e os temas da luta simbólica contra o atual mundo do trabalho, que são difundidos pelos distribuidores da *Amway*, e, de outro lado, os traços do “novo espírito do capitalismo” (Boltanski e Chiapello, 1999).

Palavras-chave: Amway, network marketing, convenções sociais e cognitivas, novo espírito do capitalismo.

ABSTRACT

The focus of article is the people who associated with the company “Amway do Brazil” and, who think and behave less as consumers and retailers of products than as sponsors. These people are the agents of Amway (people who occupy positions in a region of social space that corresponds to the region of the middle classes in Brazil). The main problem is to explain how these bodies of agents, who gather new agents or associates, giving dynamism and expanding the nets, are produced and reproduced. Inspired by Douglas (1998), the author devised an analytical model, which is believed to be reasonable to explain the reproduction and cohesion of the organization. Basically, this model considers that the elementary social bond of a collectivity is only possible when the individuals share in their minds a minimal set of parameters on the social order. These parameters are the instituted social conventions. They are constantly mobilized in practical activities which aim at increasing the groups and giving dynamism to them, and which in this way direct the collective memory allowing the social conventions to prevail, in spite of any questioning. Afterwards, the author presents the similarity between the propositions of the foremost conventions and the themes of symbolic battle against today’s work place, which are transmitted by *Amway* distributors, and on the other hand, the traces of “the new spirit of capitalism” (Boltanski e Chiapello, 1999).

Key words: Amway, network marketing, social and cognitive conventions, new spirit of capitalism.

Introdução

Este artigo procura apresentar o *marketing* de rede como um meio de importação e difusão de uma ideologia que justifica o engajamento dos agentes nas empresas e empreendimentos capitalistas. Isso em um contexto mundial de recuo das conquistas do estado de bem-estar social e de amplas reestruturações e redefinições das relações sociais entre empresas e *stakeholders*. Pontualmente, apresento a semelhança entre, de um lado, as proposições das convenções principais e os temas da luta simbólica contra o atual mundo do trabalho, que são difundidos pelos distribuidores da *Amway*, e, de outro lado, os traços do novo espírito do capitalismo, tal como foi descrito por Boltanski e Chiapello (1999).

A partir de uma pesquisa realizada anteriormente (Pedroso Neto, 2000), apresento a empresa *Amway* do Brasil, a dinâmica das relações entre seus distribuidores e as convenções sociais que cimentam essas relações, enquanto elas existem. A *Amway* é um exemplo de uma empresa de vendas diretas, ou de marketing de rede, que teve presença capilar em todo o território nacional, assim como as suas congêneres. As empresas deste gênero estão presentes no Brasil desde a década de 1960. Algumas precederam a *Amway*: Avon, Natura, *Tupperware*, Pierre Alexander, etc. Outras se instalaram no país após a *Amway*: *Ives Rocher*, *Herbalife*, *Nature's Sunshine*, *Cosway*, etc.¹ Outras foram fundadas por ex-distribuidores da *Amway* que copiaram até seu material de treinamento: Odorize, Victória MR, *Netfood*, etc. Segundo dados da Associação Brasileira de Vendas Diretas, em 1997 o setor faturou US\$ 4,1 bilhões e tinha cerca de 1.180.000 pessoas em atividade. A *Amway* se diferencia das outras empresas de vendas diretas porque, em maior ou menor medida, leva ao extremo alguns traços característicos dessas empresas: salvo algumas exceções seus contratos de distribuição são assinados por casais; ela vive em simbiose com um “sistema de treinamento” pago pelos distribuidores; seus distribuidores realizam e participam de encontros “rituais” com frequência no mínimo semanal, mensal e quadrimestral; e, por fim, as atividades de venda, distribuição, recrutamento e propaganda dos produtos são representadas globalmente, e indiscutivelmente, como uma atividade empresarial, como um negócio próprio.

O foco da análise da *Amway* são os seus distribuidores; as pessoas que se associaram à empresa e que pensam e agem menos como consumidoras e revendedoras de produtos e mais como patrocinadoras. O distribuidor típico é pessoa que está empenhada em montar uma rede (“negócio próprio”); investe tempo, esforço e recursos financeiros na divulgação da empresa e

¹ Dentre tantas outras DSOs que precederam ou sucederam a *Amway* no Brasil temos: Daya; Sociedade Comercial Hermes S/A; Orinflame do Brasil Cosméticos Ltda; P H Comércio e Serviços Ltda; Mary Kay do Brasil Ltda; Contém 1 gr; Essência Brasil; Bom Apetite; Christian Gray; Jafra; Círculo do Livro; Rhodia; etc.

de seus produtos (propaganda), na demonstração para outras pessoas do plano de *marketing* da *Amway*, procurando filia-las à sua rede (recrutamento), e na participação no “sistema de treinamento” (treinamento e ritual de reconversão). O problema é explicar como se produz e reproduz o corpo de distribuidores e suas práticas que dinamizam e expandem as redes constantemente. O fato para a sociologia é que existe um vínculo de confiança e previsibilidade entre os distribuidores que constituem a organização. O problema é que esses indivíduos foram socializados, e, em sua maioria, vivenciam relações contratuais no mundo do trabalho em que a prestação de serviços, o trabalho, tem como contrapartida uma renda, um salário, forçosamente em dinheiro, além de outras garantias sociais, o que não é o caso na *Amway*. Assim, independentemente das representações que os distribuidores têm de si (“empresários independentes”) e das atividades que realizam (“negócio próprio”), o fato sociológico é que a *Amway* consegue os trabalhadores/distribuidores acima referidos sem as garantias e as previsibilidades prescritas em contratos formais e sem fornecer, de fato, uma contrapartida monetária positiva. Abaixo procuro demonstrar que, em grande medida, os gastos da extrema maioria dos distribuidores com as atividades em torno da *Amway* são maiores do que as bonificações que recebem da própria *Amway*, quando recebem.

A coesão entre os distribuidores é temporária, isto é, a estabilidade dos arranjos de forças que os vinculam varia numa escala de tempo que vai de zero a nove anos (de fins de 1991 a fins de 1999). No entanto, de fato, no período coberto por nossa pesquisa, a organização *Amway* funcionou: existiram vínculos estáveis, independentemente do tempo de vida de cada um; e, o mais importante, existiu um arranjo básico de forças e uma estrutura organizacional que permaneceu no tempo. Em um trabalho sobre a *Amway* (Pedroso Neto, 2000)² procurei explicar os vínculos que têm alguma duração no tempo. Para isso, procurei explicar como uma determinada forma organizacional, dentre as inúmeras possíveis, consegue reproduzir a sua existência engajando os sentimentos e os pensamentos de seus agentes e produzindo, com eles, uma determinada representação e percepção do mundo.

A empresa no mundo e no Brasil

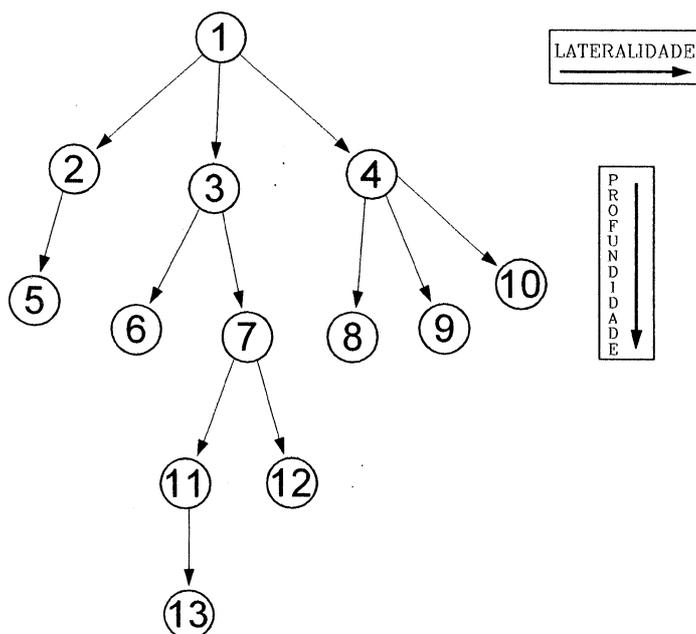
A *Amway* é uma empresa norte americana que atua no mundo inteiro. Fundada em 1959, ela comercializa produtos e serviços através de distribuidores independentes — sem

² Estudo fundamentado em entrevistas (17 pessoas), em dados quantitativos e textos publicados na revistas da organização (revista *Amagram*), em processos judiciais em que a *Amway* ou a *Pronet* estiveram envolvidas, em discursos gravados em fitas cassete (10 fitas), em informações de revistas e jornais de ampla circulação, na observação participante dos eventos e em textos acadêmicos. A parte mais importante da pesquisa de campo foi realizada entre julho e outubro de 1999. Dos entrevistados, quatro eram distribuidores ativos. Os treze restantes eram ex-distribuidores. Entre esses, seis romperam com a *Amway* em 1997 e, simultaneamente, filiaram-se a uma empresa concorrente.

vínculo empregatício com a empresa. Em 1999 ela declarou que tinha filiais em 49 países e operava em mais de 80 países e territórios no mundo, que possuía 12 mil empregados e mais de 3 milhões de distribuidores cadastrados, que vendia mais de 5,5 mil produtos próprios e de outras empresas nos segmentos de cosméticos, cuidados pessoais, nutrição e bem-estar, cuidados com o lar, utensílios domésticos, etc. A *Amway* iniciou suas atividades no Brasil em novembro de 1991. No Brasil, como no mundo, durante a década de 1990, a história de suas atividades é de crescimento e de queda. O auge foi no quarto ano de atuação (de outubro de 1994 a setembro de 1995) quando seu faturamento foi de US\$ 150 milhões e o número de distribuidores alcançou 250 mil. A abrangência da rede foi capilar em todo o território nacional e teve forte concentração nas regiões sudeste e sul, seguida de longe pelas regiões norte e nordeste.

Do ponto de vista da estrutura organizacional, a organização *Amway* é uma empresa de *network marketing*. Empresas desse tipo se afastam do modelo de firmas verticalizadas e se realizam em forma de rede de vendedores independentes. Elas utilizam as redes de relações pessoais dos vendedores para distribuir e vender seus produtos. Segundo Biggart (1992), a maioria delas se estrutura sobre princípios meritocráticos como a valorização do mérito individual, a ausência de chefia ou subordinação pessoal no controle do trabalho, a motivação da dinâmica positiva de seus membros através de recompensas, simbólicas, materiais e monetárias. Confira, abaixo, uma figuração exemplar da forma específica da estrutura do *network marketing* da *Amway*.

Exemplo de uma rede



Na exemplificação, o indivíduo 1 é um distribuidor da empresa. Além de vendedor e consumidor, ele é um potencial patrocinador. Quando o indivíduo 1 traz novos membros à organização (como 2, 3 e 4) ele se realiza como patrocinador (*upliner*) e seus patrocinados (*downliner*) se realizam como consumidores e vendedores e potenciais patrocinadores. De forma geral, todos os patrocinadores podem receber um ganho percentual (bônus) sobre o consumo de seus patrocinados, dos patrocinados por estes e assim sucessivamente. Assim como, podem ascender nos níveis de qualificação da empresa. A ascensão e a bonificação estão relacionadas ao aumento do consumo e do número de distribuidores da rede descendente, e são regidas por um conjunto de regras explicitadas no contrato entre a *Amway* e os distribuidores. A tabela a seguir apresenta os níveis da hierarquia de qualificação da *Amway*, bem como o número de qualificações ocorridas desde o início do processo no Brasil (fevereiro de 1992), até setembro de 1999. Nesse período ocorreram cerca de 4450 qualificações.

A hierarquia de qualificação dos distribuidores e o número de qualificados (FEV/1995 a SET/1999)

| Qualificação | Quantidade |
|--------------------------|------------|
| <i>Double Diamond</i> | 1 |
| <i>Executive Diamond</i> | 2 |
| <i>Diamond</i> | 13 |
| <i>Founders Emerald</i> | 6 |
| <i>Emerald</i> | 120 |
| <i>Pearl</i> | 167 |
| <i>Founders Direto</i> | 19 |
| <i>Ruby</i> | 58 |
| <i>Direto</i> | 876 |
| <i>Gold</i> | 1204 |
| <i>Silver</i> | 1985 |

Fonte: Revista *Amagram*

Para um distribuidor atingir uma qualificação do alto da hierarquia, ele tem que ser qualificado nas precedentes. Sendo assim, de fato, somente algo em torno de 1985 distribuidores foram qualificados nos níveis de qualificação da *Amway*.

O distribuidor ganha ou não ganha dinheiro?

A qualificação *silver* foi tomada como **referência** para a análise das possibilidades de ascensão nos níveis de qualificação e da possibilidade de auferir bonificação. Tendo como

referência os anos em que ocorreram mais reconhecimentos de qualificações *silver*, temos as seguintes relações percentuais entre o número anual destas qualificações e o número de associações declaradas pela empresa: em 1994, 0,36% dos distribuidores foram reconhecidos como *silver*; em 1995, foram reconhecidos 0,43%; em 1996, foram reconhecidos 0,15%; e em 1997 o percentual foi de 0,02%. Esse percentual é menor nos anos anteriores e posteriores aos aqui apresentados. E ainda, ele é extremamente menor quando se trata das qualificações mais acima na hierarquia. Enfim, esses números demonstram quão pequenas são, de fato, as possibilidades de ascensão nos níveis de qualificação da organização, e demonstram quão pequena é a parte do conjunto de pessoas envolvidas com a *Amway* que, de fato, receberam, ainda que brevemente (um ano), uma remuneração em torno de US\$ 850 por mês, tendo o ano de 1995 como referência.

A *Pronet* é uma empresa que promove os eventos e vende o material de treinamento para os distribuidores da *Amway*. Promover os eventos significa organizar as *opens*, os seminários e as convenções. Trata-se de reuniões semanais, mensais e semestrais organizadas para reunir os distribuidores e seus convidados para ouvirem os depoimentos e os testemunhos de distribuidores mais qualificados. Em todos esses eventos existe um palco de onde os depoentes falam. No caso dos seminários e das convenções, também passam pelo palco outros palestrantes, tais como: artistas e esportistas famosos; escritores de literatura de auto-ajuda e neurolingüística; distribuidores que atingiram altos níveis de qualificação (*diamond* e acima) vindos de outros países, principalmente dos EUA; e os distribuidores que no momento estão sendo reconhecidos pela ascensão nas qualificações (eles recebem um novo broche que simboliza a nova qualificação).

A entrada nesses eventos é paga e os distribuidores altamente qualificados são remunerados por suas palestras. Os locais de realização dos eventos são atrativos, inclusive por prescrição da organização; em casa de amigos ou parentes no caso dos pequenos eventos, ou em locais públicos como hotéis e clubes minimamente suntuosos, estádio de futebol, etc., no caso dos grandes eventos.

O material de treinamento é o conjunto de mercadorias vendidas pela *Pronet* aos distribuidores da *Amway*: fitas cassete e fitas de vídeo com o registro das falas e depoimentos das altas lideranças nos eventos; livros de literatura de auto-ajuda; brochuras sobre as técnicas do “negócio *Amway*”, agendas, etc. Em conjunto, os materiais de treinamento e os eventos são identificados pelos distribuidores como o “sistema de treinamento” (ST). Os produtos do ST são consumidos periodicamente pelos distribuidores, mas sem a intermediação da *Amway*. A *Pronet* é a principal empresa que comercializa o ST, mas existem outras empresas menores

que são suas coadjuvantes. Todas as empresas são de propriedade de distribuidores bem classificados nos níveis de qualificação da *Amway*, brasileiros ou americanos (*diamond* e acima).

O fato é que o ST coexiste com a empresa *Amway*. No entanto, não existem relações jurídicas entre a *Amway* e a *Pronet*. Trata-se de empresas distintas que realizam atividades distintas, de proprietários distintos, enfim, do ponto de vista jurídico, uma não pode ser responsabilizada pelas atividades da outra. A relação entre a *Pronet* e as coadjuvantes, assim como a relação entre os distribuidores qualificados e a *Pronet*, é complexa. Mas, com base nos dados coletados³, e pensando em termos de um contínuo, é razoável formular a seguinte proposição: num extremo estão os distribuidores *direto* que começam a obter ganhos com os materiais do ST que são comprados por membros das redes descendentes a partir deles. Gradualmente, conforme aumentam as redes descendentes, o consumo e a qualificação dos seus distribuidores, aumenta o ganho e a porcentagem do ganho que eles auferem no ST. No outro extremo, estão os distribuidores *diamond* que têm empresas que administram o fluxo de materiais da *Pronet* às suas redes.

De fato, o ST é uma atividade empresarial com fins lucrativos realizada por membros com qualificações proeminentes na *Amway*, e as regras de distribuição dos lucros e ganhos da atividade como um todo não são formalizadas, como é o caso no sistema de bonificação da *Amway*. Até mesmo o fato de o ST ser uma atividade empresarial dos líderes é desconhecido da imensa maioria dos distribuidores que ainda não se qualificaram o suficiente para entrar no circuito de distribuição dos rendimentos desse negócio: “o grosso do dinheiro, vamos dizer assim, ele aparece depois da qualificação de esmeralda acima” (ex-distribuidor *pearl*).

Os gastos de cada distribuidor com todas as atividades da *Pronet* no ano de 1999, tendo como base o mês de julho, giravam em torno de US\$ 65 por mês ou R\$ 65 (livros, fitas, entradas para os eventos). Deve-se considerar que a maioria dos distribuidores são casais e que os distribuidores viajam de uma região do país para outra, e assim, gastam com hospedagem, alimentação, transporte, etc. E deve-se considerar ainda que o distribuidor gasta de US\$ 50 a US\$ 120 (R\$ 50 a R\$ 120) com o kit básico de associação à *Amway* (taxa de entrada), gasta US\$ 30 (R\$ 30) anuais na renovação do contrato, além dos gastos como o

³ Estudo fundamentado em entrevistas (17 pessoas), em dados quantitativos e textos publicados na revistas da organização (revista *Amagram*), em processos judiciais em que a *Amway* ou a *Pronet* estiveram envolvidas, em discursos gravados em fitas cassete (10 fitas), em informações de revistas e jornais de ampla circulação, na observação participante dos eventos e em textos acadêmicos. A parte mais importante da pesquisa de campo foi realizada entre julho e outubro de 1999. Dos entrevistados, quatro eram distribuidores ativos. Os treze restantes eram ex-distribuidores. Entre esses, seis romperam com a *Amway* em 1997 e, simultaneamente, filiaram-se a uma empresa concorrente.

consumo dos produtos da *Amway*, que são caros. A representação de que os produtos da *Amway* são ótimos, de qualidade indiscutível, mas são caros é arraigadas na memória coletiva e associada ao nome *Amway*. Basta dizer que essa representação aparece, sem exceção, em todas as entrevistas realizadas e que aparece nas pesquisas de opinião encomendadas pela *Amway* — em 1996. Por exemplo, em janeiro de 1997, um creme dental de 200g custava R\$ 8,31 ou US\$ 8,3 e uma espuma de barbear de 250 ml custava R\$ 13,50 ou US\$ 13,5. Enfim, a partir dessas contas sobre os gastos com a atividade e considerando o número extremamente pequeno de distribuidores que alcançaram a qualificação de *silver*, afirmamos que a maioria dos distribuidores praticamente paga para estar no “negócio”. É nesse sentido que afirmamos que a imensa maioria dos distribuidores trabalha sem uma contrapartida monetária positiva.

Por outro lado, os gastos da imensa maioria dos distribuidores com o ST fluem para um grupo de distribuidores extremamente reduzido. Segundo os resultados de uma auditoria realizada nas contas da *Pronet*, por motivos litigiosos, no mês de outubro de 1993 ela faturou US\$ 912.475. O faturamento mensal médio da *Amway*, no mesmo ano, foi de US\$ 5.250.000, ou seja, a *Pronet* faturou em torno de um quinto do faturamento da *Amway*.

Desta forma, todo o arranjo de empresas, rendas, produtos, gastos, etc. supradiscorrido é um ponto modal para explicar a reprodução organizacional da *Amway*. A maior parte dos rendimentos dos agentes altamente qualificados flui dessa modalidade de empreendimento. Esses rendimentos estabilizam tais agentes em tais posições e impulsionam a atividade dos mesmos nos eventos, seminários, etc. E, por fim, a possibilidade de ter ou não acesso aos lucros desse fluxo monetário e os gastos com as despesas desse ST definem uma significativa variável que explica o empenho no trabalho de *network marketing*, as rupturas nas redes, etc.

Os rituais: criando as crenças e cerceando a descrença

Inspirado em Douglas (1998), procurei traçar um modelo analítico que me pareceu razoável para explicar a reprodução da coesão organizacional na rede de distribuidores da *Amway*. Na perspectiva dessa autora, o laço social elementar de uma coletividade só é possível quando os indivíduos compartilham em suas mentes um conjunto mínimo de parâmetros sobre a ordem social. E ainda, a fonte de legitimidade das formas mais elementares da sociedade não é o equilíbrio de interesses individuais, mas “*uma fórmula que encontra sua correção na razão e na natureza*” (Douglas, 1998: 55). Ela demonstra, de um lado, o processo cognitivo que fundamenta a ordem social e, de outro, “*que o processo cognitivo mais elementar do indivíduo depende das instituições sociais*”. (Douglas, 1998, p.

55) Segundo sua definição, uma instituição, no mínimo, é uma convenção. Ela propõe e demonstra que uma convenção torna-se uma instituição social legítima apoiando-se em uma convenção cognitiva paralela, ou melhor, que o “*aparato cognitivo fundamenta as instituições na natureza e na razão, ao descobrir que a estrutura formal das instituições corresponde a estruturas formais em domínios não-humanos*”. (Douglas, 1986: 63) Ela usa a expressão instituição

“no sentido de um agrupamento social legitimado. [...] uma família, um jogo ou uma cerimônia. A autoridade legitimadora pode ser pessoal, tal como um pai, um médico, um juiz, um árbitro ou um maître d’hôtel. Ou então pode ser difusa, baseada na concordância comum em torno de algum princípio fundante” (Douglas, 1998: 56).

Nessa perspectiva, o ambiente de sociabilidade gerado pelos distribuidores em torno das atividades da organização tende a delimitar, fixar e dar confiabilidade às percepções dos mesmos que são informadas por conceitos, valores, representações, crenças e práticas consagradas e veiculadas neste mesmo ambiente. Este é o efeito social oculto dos rituais, quer dizer, dos eventos da *Amway*. Assim, este estudo focaliza sobre os rituais *Amway* como rituais sociais, entendidos como de instituição (Turner, 1974; Bourdieu, 1996), cuja função é criar e naturalizar as instituições sociais. A partir deste enquadramento, o desafio da pesquisa e da explicação é demonstrar quais são as principais convenções criadas ou apropriadas pelos distribuidores, quais são as convenções paralelas que as estabilizam e como os distribuidores, indivíduos racionais, agentes sociais, ganham impulso para realizar essa tarefa, ou são constrangidos a realizá-la.

Segundo os discursos e as práticas de reconhecimento e consagração dos *upliners*, cada um deles é considerado líder pelos respectivos *downliners*, e assim sucessivamente. Os líderes possuem ascendência moral sobre os liderados devido a atributos externos e internos a organização *Amway*.

O quadro que expressa a inserção econômica e social dos distribuidores *diamond* (20 pessoas porque a maioria são casais) demonstra que eles tinham inserção econômica e social tradicionalmente associada a *status* e rendimento: a extrema maioria dos homens (10 deles) declara ter formação universitária e, dentre esses, 6 com formação em curso superior tradicional — engenharia, direito e medicina. Para as mulheres, a situação é parecida. A maioria delas (7 delas) declara ter grau de escolaridade superior e uma delas superior tradicional. Mas, além da escolaridade, os homens acumulam *status* de fazendeiro, agropecuarista e empresário.

Desta forma, é razoável afirmar que as posições no núcleo de produção simbólica com contrapartida em rendimento econômico são ocupadas por agentes sociais de uma região do espaço social — construído pelos eixos capital cultural e capital econômico — que “no papel” (Bourdieu, 1989) é a das classes médias brasileiras. A presença de membros típicos das classes médias no núcleo de prestígio da organização por si só já é um fator que legitima a atividade frente a elas e, principalmente, frente às suas bordas. Enfim, as probabilidades de ascensão às posições de lideranças tendem a serem definidas pelos capitais acumulados no passado e assegurados pelas tradições e pela hierarquia das profissões que é reconhecida pela sociedade mais geral. Este reconhecimento mais geral e tradicional, mais arraigado, fornece autoridade para a realização do discurso performativo dos produtores simbólico.

Por outro lado, o conteúdo do ST e a interação entre os distribuidores tendem a estabilizar convenções que transformam os distribuidores reconhecidos internamente em pessoas prestigiosas. Entre os distribuidores, existe a crença compartilhada de que, com a qualificação de *emerald*, e principalmente com a de *diamond*, o distribuidor da *Amway* está realizado: alcançou a liberdade econômico-financeira, a liberdade de tempo, a segurança, as viagens, a casa, o carro, etc., enfim, conseguiu a gama de conquistas materiais e espirituais representadas genericamente pelas palavras “estilo de vida diferente”. Essa crença, sob a forma de convenções sociais, é apoiada em convenções paralelas, ambas produzidas e reproduzidas nas atividades do ST.

Em conclusão, o conteúdo do ST, a interação entre os distribuidores, a ascensão nos níveis de qualificação — trunfos internos —, os atributos sociais mais gerais (escolaridade superior, profissões e/ou ocupações associadas a altos rendimentos e prestígio) — trunfos externos — tendem a combinar e a reforçar a estabilidade das convenções que transformam os distribuidores reconhecidos internamente em pessoas prestigiosas, e assim, em ascendentes morais. Eis a fonte da autoridade do discurso performativo dos produtores do simbólico.

Como a *Amway* atinge as pessoas e como elas chegam ao “sistema de treinamento”

A construção da rede de distribuidores da empresa é realizada, fundamentalmente, via duas estratégias combinadas: a mobilização das redes de relações sociais de cada distribuidor e dos seus sucessivos *downliners*, e o estabelecimento e a difusão de uma luta simbólica com o atual mundo do trabalho.

Uma prática fundamental dos distribuidores é a confecção da listas de nomes. De modo geral, um distribuidor contata uma pessoa. Se ela demonstrar algum interesse pelo

“negócio *Amway*”, ele a orienta a formular uma lista de nomes de outras pessoas que ela conhece e que convidaria para conhecer o “negócio”. Em seguida, o distribuidor, junto com o recém-contatado, procura falar com as pessoas dessa lista para demonstrar o plano de *network marketing* da *Amway* e levá-las a algum evento, ou apresentar algum material do ST (“conectar no sistema”). Enfim, realizando freqüentemente essa prática o distribuidor torna-se um especialista na tática de “arrancar uma lista de nomes” das pessoas e “trabalhar sobre as pessoas” da lista, e assim sucessivamente.

Outra estratégia fundamental é travar uma luta simbólica contra o atual mundo do trabalho que, na organização social presente, é a principal forma de inserção econômica e social das pessoas.

Os pólos da luta simbólica com o atual mundo do trabalho

| O negócio <i>Amway</i> . | Atual mundo do trabalho. |
|--|---|
| Oferece tempo livre com renda crescente; liberdade de tempo e liberdade financeira. | Significa aumento de salário inferior ao aumento de tempo de trabalho. |
| Permite a pessoa atingir os sonhos e um estilo de vida diferente. | Torna muito difícil ou impossível a pessoa atingir o que pretende. |
| Oferece renda residual crescente e hereditária; segurança financeira. | Significa renda fixa que diminui com a aposentadoria |
| Oferece renda e tempo de trabalho que cada um decide. | Significa renda e horário que o patrão escolhe. |
| Permite a ascensão nas qualificações ajudando os <i>downliners</i> a ascenderem também — amigos ajudando amigos (cooperação). | Na empresa tradicional, o funcionário que ascende deve evitar que os outros saibam o que ele sabe (concorrentes). |
| Oferece estabilidade porque trabalha com produtos de uso contínuo e necessário: cuidados com a higiene do corpo e da casa. | Significa instabilidade porque um negócio próprio ou uma empresa que emprega está à mercê de fatores externos como o mercado, o país, a situação econômica, as crises econômicas. |
| A informática permite contabilizar a renda residual dos níveis mais profundos de uma rede e juntamente com a internet facilitará as compras sem intermediários e a operação do empresário independente — patrocínio (tendência). | A informática eliminou e continuará eliminando empregos; a contratação vai acabar (tendência); |
| Oferece uma maneira mais fácil de ganhar dinheiro; dedicar duas horas por dia para falar com as pessoas. | O trabalho numa empresa ou num negócio próprio exige muito tempo de dedicação. |
| Permite atingir um estilo de vida diferente: ter carro importado, casa, viagens, padrão de vida melhor, boas escolas para os filhos, plano de saúde adequado, lazer. | Emprego tradicional dificilmente ou nunca permite atingir um estilo de vida diferente: ter carro importado, casa, viagens, padrão de vida melhor, boas escolas para os filhos, plano de saúde adequado, lazer. |
| Oferece a possibilidade de ascensão com aumento de rendimentos e sem o aumento de problemas. | Ascensão de um funcionário equivale a mais trabalho, preocupações, responsabilidades, tempo de dedicação e menos poder de comando sobre a própria vida, pior qualidade de vida pessoal e familiar. Ascensão de um empresário equivale a mais funcionários, ações trabalhistas, roubo, dor de cabeça, concorrência, etc. |
| Oferece e cuida de toda a infra-estrutura; oferece o produto, libera na alfândega, armazena e distribui; oferece estrutura comercial, de desenvolvimento dos distribuidores, de entrega de mercadorias, de computação para calcular bônus e de garantia de | Significa uma “mão de obra violenta” para administrar, significa desgaste com o governo, com tributos, etc. |

| | |
|---|---|
| qualidade; e, por tudo isso, requer um investimento inicial praticamente irrisório. | |
| Crescimento pessoal. | Menos crescimento pessoal e saúde e mais estresse e problemas emocionais. |

Esta estratégia se realiza via duas práticas principais, amplamente difundidas. Em uma, o distribuidor deve instar o “pretendido” a *downliner* a delinear seu sonho e instá-lo a sonhar alto (geralmente com bens materiais que sinalizam prestígio e luxo). Em outra, o distribuidor deve levar o “pretendido” a imaginar o que estará realizando profissionalmente num futuro próximo, em torno de cinco anos. Quando o pretendido expõe o sonho, ele é indagado se poderá realizá-lo com o emprego que possui. E quando responde sobre o seu futuro profissional, ele é indagado se é isso que ele quer. Em seguida, o distribuidor procura alertar e convencê-lo de que o futuro contínuo, segundo a sua inserção econômica no presente, ou a que está planejando, não garantirá a realização dos seus sonhos, projetos de vida, etc. Então, o plano de *marketing* da *Amway* é apresentado como uma possibilidade de ruptura com o presente. De modo típico, o plano é apresentado com uma figura muito semelhante à figura exposta acima na exemplificação da estrutura do *network marketing* da *Amway* (Exemplo de uma rede).

Com aquela figura os distribuidores empenham-se em firmar a possibilidade lógica de uma reação em cadeia (por exemplo, 1 pessoa vai contatar 3 pessoas que vão contatar 27 pessoas e assim por diante) com o passar do tempo e num futuro próximo que gera renda na proporção do empenho do associado. Geralmente eles enfatizam que se trata de uma atividade para ser realizada em paralelo à já exercida, mas uma atividade que possibilita renda crescente e hereditária e, assim, pode vir a ser a atividade principal. Diante da imagem de futuro indeterminado, mas com potencial lógico de realização, são apresentados inúmeros relatos sobre os líderes que já alcançaram as benesses do “negócio *Amway*”. Enfim, ao tornar uma pessoa um novo rebento, o principal desafio dos distribuidores é mantê-la no grupo.

Convenções sociais: cimento de vínculos.

Na *Amway* o principal desafio dos agentes produtores do simbólico é estabilizar as principais convenções compartilhadas pelos distribuidores. Desta perspectiva, os rituais *Amway* exercem um trabalho constante de instituição de uma situação particular e distinta como um acontecimento acessível, natural, generalizável e futurístico. O conteúdo das atividades do ST demonstra que, mediado pelos distribuidores, ele está o tempo todo criando e instituindo, ou no mínimo estabilizando, convenções sociais que são coerentes e

simultaneamente se entrefortalecem. Apresento a seguir as principais convenções sociais compartilhadas pelos distribuidores da *Amway*.

a-) Convenção de que atividade de *network marketing* da *Amway* é uma atividade empresarial, um negócio próprio diferente de todos os anteriores. Os distribuidores estabelecem uma fronteira entre as atividades da *Amway* e as atividades das outras empresas de vendas diretas. As primeiras são tidas como voltadas ao consumo pessoal e familiar e as segundas são classificadas como voltas às vendas (consumidores em rede *versus* vendedores em rede). O objetivo prioritário dos distribuidores é arregimentar outros distribuidores e ajudá-los a fazerem o mesmo, e assim sucessivamente formando uma rede que é um negócio próprio. Os distribuidores também diferenciam o “negócio *Amway*” dos “negócios tradicionais” (comerciais, produtivos, de serviços, etc.). Eles traçam como pontos fronteiriços as benesses espirituais, simbólicas e materiais julgadas possíveis com a atividade na *Amway*, em oposição aos problemas que o empreendedor de um negócio tradicional tem que enfrentar com o atual mundo do trabalho (apresentados acima no quadro sobre os pólos da luta simbólica com o atual mundo do trabalho). E, como coroamento, eles divulgam dados positivos sobre a empresa: dimensão do faturamento, do pessoal, do parque industrial; quantidade e qualidade dos produtos distribuídos; e, por fim, dados e narrativas sobre os mais de 40 anos de existência da empresa — “isso é uma vida”.

b-) O novo. A noção do novo está presente na vida diacrônica da empresa no Brasil, com diferentes usos sincrônicos. Do conjunto dos dados, foi possível registrar três momentos típicos: no primeiro, os discursos reiteravam a recém-instalação da *Amway* no Brasil; no segundo, os discursos para os convidados das regiões interioranas dos Estados enfatizavam que a empresa estava começando a se alastrar por essas regiões. E, num terceiro, os discursos enfatizavam que o *network marketing* voltado às vendas é uma atividade nova, e que o *network marketing* voltado ao consumo, isto é, a atividade tida como específica da *Amway*, é mais novo ainda. E ainda, eles reforçavam o último discurso da novidade com os desdobramentos possíveis em torno do lançamento do *site* de vendas e patrocínio da *Amway* — setembro de 1999. O desfecho do discurso profetizava uma revolução, um momento de oportunidades, de geração de novas fortunas, enfim, o relançamento da empresa.

c-) Associação com o “lado bom” do negócio de franquias. Os distribuidores, principalmente os líderes, fazem aproximações de alguns aspectos do “negócio *Amway*” com o “negócio de franquia”, particularmente com o fato de que uma franquia é “uma copia” reproduzível de um negócio próprio que está dando certo. No entanto, essa aproximação está sempre subordinada à ressalva de que o “negócio *Amway*” não exige grandes investimentos e

não tem os problemas da franquia, que são os mesmos problemas do empresário de um negócio tradicional. Para os distribuidores, esses problemas fazem parte da estrutura que a *Amway* oferece aos seus “parceiros empresários individuais independentes”, assim como a parte de treinamento está sob incumbência da *Pronet*. Essas tentativas de usurpação simbólica não deixam de valer como trunfos na medida em que é consensual a prevalência simbólica do negócio de franquias sobre a pequena empresa e o pequeno comércio, especialmente com o *McDonald's* figurando como ícone do empreendimento.

d-) Princípio de duplicação. O plano de *marketing* da *Amway*, mais especificamente seu suposto potencial de progressão geométrica, é consagrado principalmente pela reiteração de que existe um princípio de duplicação: tudo que um *upliner* faz, os *downliners* fazem, copiam, isto é, eles imitam desde o consumo de produtos até a participação no ST, passando pela vestimenta, postura corporal, trabalho intenso no início, técnicas utilizadas para mostrar o “plano de *network marketing*” e para lidar com as pessoas, etc. Este princípio é difundido insistentemente pelos líderes e segue sua difusão sendo explicado pelos *downliners*. Nas entrevistas o princípio aparece funcionando como organizador de idéias, expressões e seletor de fatos e informações, enfim, como gerador de práticas e representações, por exemplo, nas narrativas de atribuição de culpa, de justificação de comportamentos e em argumentos “policiaadores”.

e-) Convenção de que o *network marketing* é uma tendência. De forma geral, a argumentação recorre à construção de uma história da evolução do *network marketing* que tem seus pontos modais firmados em algumas convenções que são coerentes e que se entreforçam: a-) o homem naturalmente e necessariamente é um consumidor de produtos básicos e de uso contínuo, e a atividade na *Amway* é uma proposta para o distribuidor tornar-se um consumidor e mudar os hábitos de consumo, isto é, “trocar de supermercado” e entrar no rateio do lucro do novo supermercado; b-) a propaganda boca a boca é uma prática humana “natural”, “milenar” que o *network marketing* recompensa, isto é, ele remunera o ato de consumir produtos e indicar quando ele é bom; c-) a desintermediação é a grande tendência “socioeconômica”, “atual”, “mundial” e “futura” porque elimina os gastos com propaganda e intermediários, e, assim, proporcionaria o declínio dos preços. O *network marketing* é apresentado como a forma de desintermediação mais antiga e promissora. As argumentações em torno dessas convenções são amarradas em narrativas performáticas que, de forma geral, têm o seguinte desfecho: com o *network marketing*, o produto sai da fábrica e vai direto ao consumidor; o consumidor ganha poder de barganha por conta da propaganda boca a boca; há diminuição de custos com a propaganda e com a cadeia produtor, atacadista, varejista e

consumidor; com a diminuição dos custos é possível a participação do próprio consumidor na movimentação financeira do consumo próprio e do consumo dos associados a partir da sua indicação; essa participação (bônus) é possível na atualidade porque as evoluções da informática (“os computadores da *Amway*”) possibilitaram o cálculo da renda residual gerada nos mais profundos níveis de uma rede; assim, o *network marketing* voltado à venda tornou-se algo do passado e surgiu a possibilidade do presente, o *network marketing* voltado à associação em rede para o consumo (consumidores associados a consumidores).

f-) A convenção da diferença positiva dos produtos. Trata-se de firmar a distinção dos produtos em sua individualidade (“não se encontra similares no mercado”), no fato de serem importados (“são produtos importados”) e, principalmente, na imponente relação vantajosa de custo/benefício do consumo, especialmente porque os produtos ícones são concentrados. Vale considerar que, na prática, consumia-se também por força de alguns constrangimentos que mobilizavam as convenções principais: consumir para dar o exemplo; consumir do seu próprio negócio; consumir cotas para fazer o “negócio funcionar” ou para um líder do grupo atingir uma determinada qualificação. Sendo assim, é razoável afirmar que, em alguma medida, uma parte dos distribuidores forçava o consumo pessoal e coletivo e tinha um grande móvel para selecionar, organizar e difundir inúmeras informações sobre as vantagens que teriam em consumir e consagrar os produtos.

g-) A convenção de que o “sistema de treinamento” paralelo à *Amway* é educativo e necessário. Os distribuidores sabem que a *Amway* e a *Pronet* são empresas distintas e compartilham a idéia básica de que os líderes têm o conhecimento de como “o negócio *Amway*” funciona. De modo típico, repete-se exaustivamente que a *Amway* é um “negócio diferente” de qualquer outro, e que todo profissional pode ser bom na sua área específica (médico, dentista, empresário, etc.), mas nas atividades da *Amway* eles não podem ensinar nada, ao contrário, eles têm que “começar do zero”, têm que aprender com as pessoas que “atingiram o sucesso”, que já “conseguiram resultados”. Os grandes líderes (*emerald* e acima) são essas pessoas e estão dispostos a partilhar suas experiências, por isso, criaram o ST. Eis a teodicéia da criação do ST.

Essa convenção se firma na forma proposta para enquadrar um acontecimento palpável: os distribuidores falam, convidam e convivem com as pessoas. Assim, a convenção é firmada destituindo implicitamente que as pessoas normalmente saibam lidar com as pessoas e afirmando explicitamente que o ST ensina como “lidar com pessoas”; é um treinamento em formação de lideranças que ensina os conhecimentos básicos de relação interpessoal. De forma performática, reitera-se demasiadamente uma relação causal dos

“conhecimentos de relação interpessoal” transmitidos pelo ST sobre a ascensão nas qualificações.

Mas a convenção de que o ST é educativo e necessário tende a ganhar estabilidade porque o seu conteúdo tem impacto na vida das pessoas, especialmente as palestras dos líderes nos eventos. Para todos os entrevistados, as práticas de contato interpessoal aprendidas são explicitamente referendadas com qualidades morais e úteis para a experiência de vida ou para as atividades em outros negócios e profissões. Eles reconhecem que com esse aprendizado melhoraram os relacionamentos com os familiares, com os amigos e com as novas pessoas que conheceram. Reconhecem que “cresceram interiormente”, que tiveram “desenvolvimento pessoal”, “desenvolvimento da segurança para falar em público”, que “desenvolveram a auto-estima”, “o autocontrole”, que se tornaram pessoas “mais ativas”, “relacionáveis”, “positivas”, “mais batalhadoras”, “com menos medo de tentar as coisas na vida”, etc. Relatam que “ganharam na convivência com pessoas profissionais” porque com isso “aprenderam a tomar atitudes profissionais”, “seguras”, “desinibidas”, “que facilitam o desempenho”, “que ampliam a visão em termos de atuação”, etc.

Enfim, é razoável afirmar que os efeitos do ST, tal como os distribuidores os reconhecem, tornam-se um “bem coletivo” produzido pelo grupo. Esse reconhecimento e a utilização do mesmo, não somente no mundo da *Amway*, orientam a percepção e fornecem motivos e disposição para os distribuidores realizarem o trabalho dinâmico de selecionar outras fundamentações que reforcem e reproduzam suas próprias convicções. Mesmo no caso dos entrevistados que romperam com a *Amway*, emigraram para uma concorrente e profanam o ST (pela falta de regras na distribuição dos lucros), a convenção de que ele é educativo não deixa de ser um princípio estável, mobilizado e reproduzido. Basta dar o exemplo da mobilização desta convenção na orientação educacional dos filhos: “*o ideal era eles buscarem nesse sistema de treinamento mais conhecimento para usar, não no marketing de rede, mas na vida, no dia-a-dia. Estimula a pessoa a ter metas na vida, ter objetivos e a correr atrás desses objetivos*” (ex-distribuidor *silver*). Vale dizer também que alguns entrevistados relataram que participavam de alguns eventos mesmo já tendo se desligado da *Amway*.

h-) Princípio meritocrático. Segundo esse princípio, no “negócio *Amway*” qualquer pessoa “começa do zero” e as chances de alcançar os resultados pretendidos são iguais para todos. Quer dizer, o sucesso não depende de escolaridade, idade, cor da pele, religião, profissão, renda e outros atributos sociais, mas tão somente do trabalho e do esforço individual e em equipe. Esta convenção tende a ser estabilizada principalmente pela autoridade moral dos grandes líderes (*emerald* e acima) que continuamente fazem investidas

explícitas para negar os atributos sociais fundamentais da sociedade externa que, como interpretamos, também fundamentam a ascendência moral e a eficácia performática de seus discursos. Ao atribuir o mérito da posição em que estão aos trabalhos e esforços próprios ou da equipe, seus discursos têm o efeito de ampliar o campo do possível para os distribuidores, e assim de criar expectativas e de fomentar o empenho em realizá-las. Os grandes líderes (*emerald* e acima) atribuem mérito da posição à crença no “negócio *Amway*”, à persistência, ao trabalho duro no início, ao empenho e esforço pessoal, à participação no ST e ao fato de terem “copiado” seus líderes. Em fim, as narrativas e os discursos são direcionados a firmar que o trabalho assíduo (mostrar o plano de *marketing* da *Amway* diariamente) e o “trabalho educativo” (participar do ST) são os meios para ascender nas qualificações.

Justificas para o engajamento na *Amway* e justificativas para o engajamento no capitalismo

Boltanski e Chiapello demonstram como a remuneração econômica não é suficiente para suscitar o engajamento das pessoas no trabalho, seja da categoria superior dos assalariados (*cadres*) em geral, seja do conjunto dos empregados. O engajamento supõe, sobretudo atualmente, “*uma adesão ativa, iniciativas e sacrifícios livremente consentidos*” (Boltanski e Chiapello, 1999: 42). Segundo o modelo de análise utilizado pelos autores, para mobilizar de fato o pessoal, o novo espírito do capitalismo, ou seja, “*a ideologia que justifica o engajamento no capitalismo*” (Boltanski e Chiapello, 1999: 42), deve apresentar justificativas para o engajamento das pessoas em pelo menos três sentidos: (a) demonstrar que o engajamento é algo atrativo e excitante, (b) que as orientações propostas são justificáveis em relação ao bem comum e (c) que oferecem segurança em relação ao futuro, para elas próprias e para os seus descendentes.

Para saber quais são os discursos e as justificações do novo espírito do capitalismo, eles analisaram dois *corpus* de textos de literatura de gerenciamento fornecida à categoria superior dos assalariados de empresas, visando engajá-los. Um *corpus* de textos foi editado nos anos 1960 e se refere ao segundo espírito do capitalismo, enquanto o outro, que se contrapõe a esse, foi editado nos anos 1990 e se refere ao novo espírito do capitalismo — ambos em referência à França.

A literatura dos anos 1990 enfatiza o tema da **luta antiburocrática** (1) e aprofunda o tema da **autonomia** (2) que deve ser estendida a todos os empregados da empresa. Os motivos utilizados na luta antiburocrática são “*frequentemente de ordem moral e participam de uma recusa mais geral das relações dominante-dominado. Eles também são relacionados*

a uma evolução inelutável da sociedade: os homens não querem mais ser comandados e nem comandar” (Boltanski e Chiapello, 1999, p. 231). Esta **luta atinge** particularmente as instâncias associadas a **autoridade, como os patrões e os chefes** (3). Enfim, as novas formas organizacionais propostas “*se afastam o máximo dos princípios hierárquicos* (4), *e prometem a igualdade formal e o respeito às liberdades individuais*. (Boltanski e Chiapello, 1999, p.113)⁴.

Outro traço marcante dessa literatura é o tema da concorrência, da **adaptabilidade** e da **mudança** permanente associada a **tecnologia** (5). Isto é, as mudanças tecnológicas permanentes possibilitam que as organizações sejam flexíveis, para satisfazerem as diferentes e mutantes demandas dos consumidores, e requerem que tenham um pessoal inventivo e a par dos conhecimentos tecnológicos recentes. Esses recursos são tidos como primordiais para as organizações enfrentarem a **concorrência** (6) econômica num ambiente onde o **desemprego** (7) e o **lento desenvolvimento econômico** são dados incontornáveis. Os dispositivos propostos para as novas formas de organização se articulam em torno de algumas idéias-chaves: “*empresas magras* (8) *trabalhando em rede* (9) *com uma multidão de intervenientes* (10), *uma organização do trabalho em equipe* (11), *ou por projetos, orientada para a satisfação do cliente* (12), *e uma mobilização geral dos trabalhadores graças as visões dos seus líderes* (13)” (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 115-16).⁵

E, por fim, temos as proposições dessa literatura que visam fomentar o engajamento do pessoal. Apresento abaixo as sínteses das três proposições, tal como estão apresentadas no *corpus* dos anos 1990.

a-) *Dimensão atrativa*. No *corpus* dos anos 1990 ela seria assegurada pela proposição de extensão das **liberdades** a todos os domínios de atividades e a todos os empregados de uma organização. Proposições como **criatividade, iniciativa, flexibilidade** (14) são empregadas para demarcar que as pessoas **não** são mais submissas à **autoridade de um chefe**, ou aos **limites de um posto de trabalho** (15). Os chefes são substituídos por “responsáveis por um projeto” que colaboram com outros responsáveis por projetos dos quais todos são participantes, e que se estendem além das fronteiras burocráticas e geográficas. Outra proposição sedutora é a oferta de **desenvolvimento pessoal** (16). O objetivo aspirado é propiciar que as pessoas se conheçam melhor e descubram do que são capazes. O papel dos líderes, como treinadores de equipes, é acompanhar e orientar as pessoas nessa empreitada.

⁴ Os grifos são meus.

⁵ Os grifos são meus.

Enfim, propõem-se a autonomia das pessoas fundada sobre o **conhecimento de si mesmo** e do **desenvolvimento pessoal** (17).

b-) *Justiças em relação ao bem comum.* No *corpus* dos anos 1990, no nível das empresas, as novas formas organizacionais são mais justas porque propõem que estão a **serviço do consumidor** (18) e que as pessoas serão valorizadas nas suas atividades conforme saibam trabalhar em projetos, como **líderes** ou como simples **colaboradores** (19). As pessoas de valor são as que conseguem **trabalhar com outras pessoas muito diferentes**, que são **abertas e flexíveis** (20) para mudar de projeto e facilmente **adaptáveis** às novas circunstâncias (21). No entanto, em relação a toda a sociedade, este *corpus* não tem justificativas consistentes no que diz respeito a promoção do progresso econômico e social, sobretudo porque os autores deste *corpus* esto presenciando o **crescimento do desemprego** (22). Então este tema é rebatido pela justificativa de que é necessário sobreviver em situação de **concorrência** (23).

c-) *Segurança.* Como a segurança está associada a **regulamento, hierarquia, burocracia** (24) ela não é um valor dominante no *corpus* dos anos 1990. Os autores procuram substituir a ideia de **carreiras** (25) pela idéia de **sucessões de projetos**. Segundo esta idéia, as pessoas passariam de um projeto para outros mais interessantes conforme sejam bem sucedidas em cada um. Cada projeto seria o ponto de **encontro com diferentes pessoas e novos conhecimentos** que, conseqüentemente, levariam a **novas oportunidades de engajamento** em novos projetos e ao **enriquecimento das competências** (26). Assim se garantiria a **empregabilidade** (27) das pessoas. Neste sentido, a seguridade que as empresas poderiam oferecer às pessoas seria a de não lhes oferecer uma carreira, pois a carreira destruiria o desenvolvimento da empregabilidade.

Em relação as novas formas organizacionais propostas, temos alguns pontos de semelhança com a forma organizacional proposta pela *Amway*. Por uma lado, objetivamente a empresa funciona através de uma rede de distribuidores (\cong 9). E ainda, dado que ela também distribui produtos de outras empresas, ela não deixa de ser um ponto de passagem entre os produtos de uma rede de empresas (\cong 9) e os consumidores organizados em rede. Por outro lado, os distribuidores concebem a rede formada a partir deles como um negócio próprio que é uma vasta equipe espalhada pelo país, e mesmo pelo mundo (\cong 11). Eles também enfatizam que o único trabalho que têm que realizar é o de arregimentar novos distribuidores. E, em complemento, enfatizam que as outras dimensões da atividade (como a produção, a importação, o armazenamento e o transporte dos produtos, e todos os problemas trabalhistas e

governamentais, etc.) são de responsabilidade da *Amway*, assim como o treinamento do pessoal é de responsabilidade da *Pronet*. Enfim, eles se vêm como empresários independentes associados à *Amway* ($\cong 10$), a qual eles terceirizam ($\cong 08$) suas “dores de cabeça”.

Há também referências ao poder do cliente ($\cong 12$ e 18) e da tecnologia ($\cong 5$) como fatores importantes que influenciam o dinamismo positivo da organização: por um lado, quando os distribuidores ressaltam o poder de barganha que o *network marketing* oferece ao consumidor, e por outro, quando ressaltam que as evoluções da informática possibilitaram o desenvolvimento do *network marketing* voltado à associação em rede para o consumo, enquanto as mesmas evoluções causam desemprego nas outras atividades.

E, por fim, tem-se o papel dos líderes ($\cong 13$ e 19). Eles são amplamente consagrados e seguidos pelos distribuidores. Como ascendentes morais, eles são os principais produtores e reprodutores dos discursos e princípios organizacionais que orientam e mobilizam os distribuidores.

Cabe ainda apresentar as semelhanças entre as proposições que visam fomentar o engajamento do pessoal. Apresento abaixo as sínteses das *três* proposições, tal como estão apresentadas nos discursos difundidos entre os distribuidores da *Amway*. No caso da *Amway*, as proposições de sedução ao engajamento são de ruptura e contraposição com o atual mundo do trabalho. Elas oferecem: crescimento pessoal ($\cong 16$ e 17) *versus* menos crescimento pessoal, estresse, problemas de saúde, emocionais; a renda e o tempo de trabalho conforme a escolha de cada um ($\cong 2$) *versus* a renda e o tempo de trabalho escolhido pelo chefe, patrão ($\cong 3$ e 15); a liberdade de tempo e a liberdade financeira *versus* o aumento de salário desproporcionalmente inferior ao aumento do tempo de trabalho; a possibilidade para realizar os sonhos, sobretudo de consumo de bens materiais, e um estilo de vida diferente *versus* as possibilidades muito restritas e mesmo a impossibilidade disso num trabalho ou empresa tradicional; aumento de rendimentos sem aumento de problemas *versus* a idéia de que a ascensão em um empreendimento próprio ou em um emprego está associada ao aumento de trabalho, preocupações, responsabilidades, concorrência e perda da qualidade de vida ($\cong 1, 4, 24$ e 25). E, por fim, os distribuidores propõem uma atividade empresarial diferente das atividades das outras empresas de vendas diretas, onde o distribuidor é um vendedor, e dos negócios tradicionais onde o empreendedor está exposto a inúmeros problemas que não podem terceirizar.

O sistema de trabalho na *Amway* é proposto como justo via a mobilização do princípio de *solidariedade* contra o princípio de concorrência: é justo porque se trata de distribuidores

ajudando distribuidores (\cong 11 e 19) a ascenderem *versus* um sistema em que as pessoas estão em concorrência pelos postos mais altos (\cong 1, 4, 24, 25); é justo porque, segundo o princípio meritocrático, no sistema de bonificação da empresa as chances de se alcançar os resultados pretendidos são iguais para todos, só dependem do trabalho e do esforço individual e em equipe (\cong 11 e 19). Propõe-se também que o sistema de trabalho compreende um “sistema de treinamento” educativo que forma líderes ensinando os conhecimentos de relação interpessoal, promovendo o crescimento pessoal (\cong 16 e 17) que são úteis também para a experiência de vida ou para as atividades em outros negócios e profissões (\cong 14, 20, 21, 26 e 27).

No que tange à segurança, os discursos veiculados pelos distribuidores da *Amway* propõem que a empresa oferece a possibilidade de uma renda residual crescente e hereditária *versus* o salário como renda fixa que decresce com a aposentadoria. Propõem que “o negócio *Amway*” é estável porque distribui produtos de uso contínuo *versus* o trabalho em uma empresa ou em um negócio próprio que está a mercê das crises econômicas e das oscilações nos níveis de emprego (\cong 6, 7, 22 e 23). Propõem a cláusula contratual que assegura aos distribuidores *emerald* e acima uma participação na movimentação financeira da empresa em todo o país.

Conclusão

Procuramos fazer uma comparação entre a ideologia e as práticas empregadas e prescritas por agentes em ambientes sociais aparentemente distintos. De um lado, apresentamos a ideologia e as práticas empregadas na ação, na prescrição e na justificação do engajamento dos agentes do mundo do *marketing* de rede. De outro lado, apresentamos a ideologia que justifica o engajamento dos agentes no mundo das empresas e empreendimentos capitalistas, em um contexto mundial de recuo das conquistas do estado de bem-estar social e de amplas reestruturações e redefinições das relações sociais entre empresas e *stakeholders*. Em ambos os mundos, há a presença forte de discursos, técnicas e práticas anti-hierarquia, de um lado, e de pró-empendedorismo, de outro.

No caso mais específico do *marketing* de rede, podemos afirmar que há dois fatos que, em maior ou menor medida, necessariamente constituem as empresas de *marketing* de rede: a difusão de um espírito empreendedor como o mais legítimo e viável para se galgar posições sociais, inclusive utilizando as redes de relações sociais; e a especialização funcional de agentes como prosélitos do processo de reconversão dos distribuidores para o espírito

empreendedor. Por outro lado, a pesquisa indica que os agentes melhores posicionados no *marketing* de rede tornaram-se os mestres da especialização funcional, e indica também que eles tinham inserção econômica e social de prestígio, mas que foram ameaçadas ou comprometidas por disputas geracionais em grandes empresas, bancos ou universidades. A partir dessa indicação poderíamos formular hipóteses para tentar explicar a importação simultânea do *marketing* de rede e do novo espírito do capitalismo por um grupo de agentes delimitado: gerentes e executivos de empresas atuantes na economia brasileira.

Bibliografia

- BIGGART, Nicole W. *Charismatic capitalism: direct selling organizations in America*. Chicago: University of Chicago Press, 1990.
- BITTENCOURT, Denise M. *Amway: do american way ao "liberalismo totalitário"; o paradoxo de uma organização*. Tese de Mestrado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, datilo, 1998.
- BOLTANSKI, Luc ; CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.
- BOLTANSKI, Luc ; THEVENOT, Laurent. *De la justification: les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 1991.
- BOTT, Elizabeth. *Família e Rede Social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976.
- BOURDIEU, Pierre. *El Sentido Práctico*. Madrid: Taurus Humanidades, 1991.
- BOURDIEU, Pierre. *Razões Práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papyrus, 1997.
- BOURDIEU, Pierre. *Economia das trocas lingüísticas*. São Paulo: EDUSP, 1996.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Lisboa: Difel, 1989.
- COELHO DE SOUZA, Marcelo M. *A metáfora da família: integração organizacional e estratégias profissionais na Amway*. Tese de Mestrado: Universidade de Brasília, datilo, 1996.
- POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago, 1991.

- DOUGLAS, Mary; WILDAVSKY, Aron. *Risk and Culture*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- DOUGLAS, Mary. *Como as instituições pensam*. São Paulo: EDUSP, 1998.
- DOUGLAS, Mary. *Thought styles*. London: Sage, 1996.
- DURKHEIM, Émile. *As formas elementares de vida religiosa*. São Paulo: Edições Paulinas, 1989.
- EVANS-PRITCHARD, E. E.. *Os Nuer*. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- GOFFMAN, Erving. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1989.
- GOODMAN, Nelson. *Ways of worldmaking*. Indianapolis: Hackett Publishing Company, 1988.
- GRANOVETTER, Mark. "The Strength of Weak Ties". *American journal of Sociology*, 78, 6: 1360-1380, 1973.
- GRANOVETTER, Mark. *Getting a job*. Chicago: The University of Chicago Press, 1995.
- GRÜN, Roberto. "A classe média no mundo do neoliberalismo". *Tempo Social*, Maio, 1998.
- GRÜN, Roberto. *Negócios & Famílias: armênios em São Paulo*. São Paulo: Sumaré, 1992.
- HALBWACHS, Maurice. *A memória coletiva*. São Paulo: Vértice, 1990.
- HIRSCHMAN, Albert. *Saída, voz e lealdade*. São Paulo: Perspectiva, 1973.
- HOCHSCHILD, Arlie. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- MAUSS, Marcel. "As técnicas corporais", in Marcel Mauss, *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: EPU/Edusp, 1974.
- MAUSS, Marcel. "Ensaio sobre a dádiva", in Marcel Mauss, *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: EPU/Edusp, 1974.
- PEDROSO NETO, Antonio J. *A reprodução da coesão organizacional na Amway*. Dissertação de mestrado: Universidade Federal de São Carlos, datilo, 2000.
- POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

- PRATT, Michael G. e BARNETT, Carole K. "Emotions and Unlearning in *Amway* Recruiting Techniques", in *Management Learning*. London, Vol. 28 (1), SAGE, 1997.
- RODRIGUES, Carmem L. et al. "*Amway* do Brasil: educação para o consumo", in *Coletânea do PPGEDU*. Porto Alegre: Ano 1, N° 02, set./out., 1995.
- RÜDIGER, Francisco R. *Literatura de Auto-Ajuda e Individualismo*. Tese de doutorado: Universidade de São Paulo, Datilo, 1996.
- SAHLINS, Marshall. *Cultura e Razão Prática*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- TRUZZI, Oswaldo M. S. *De mascates a doutores: sírios e libaneses em São Paulo*. São Paulo: Sumaré, 1991.
- TURNER, Victor W. *O processo ritual: estrutura e antiestrutura*. Petrópolis: Vozes, 1974.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 1967.