



Universidade de Évora

Departamento de Gestão de Empresas

Mestrado em Gestão de Empresas – especialização Marketing

“Venda Directa – Estudo Caso Mary Kay ”

Elaborado por:
Maria Gabriela Fachadas Coelho Calado Cortes

Orientado por:
Professora Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério

(Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri)

Évora
2007



Universidade de Évora

Departamento de Gestão de Empresas

Mestrado em Gestão de Empresas – especialização Marketing

“Venda Directa – Estudo Caso Mary Kay”



Elaborado por:
Maria Gabriela Fachadas Coelho Calado Cortes

162 906

Orientado por:
Professora Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério

(Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri)

Évora
2007

“O Sucesso requer visão, requer entrega total, requer conhecimento e requer uma atitude certa na competição.”

Mary Kay Ash
(Fundadora da Mary Kay)

Resumo

O objectivo desta dissertação é estudar as vantagens competitivas do marketing directo aplicadas a uma empresa de venda directa, do sector dos cosméticos, Mary Kay.

No marketing directo, a informação disponível, sobre o comportamento e preferências dos clientes, é utilizada para estabelecer e manter um contacto directo com eles.

Neste estudo, foram analisadas a missão e a filosofia da empresa MK. Graças a elas, Mary Kay Ash, transformou uma micro empresa, numa empresa internacional, única no mundo, pela forma como tem ajudado e motivado as mulheres.

A Mary Kay está presente no Mercado português desde 1994. Está representada em mais de 30 países, tendo mais de 1.6 milhões de Consultoras. Anualmente, factura mais de 3.200 milhões de dólares.

Para finalizar, serão expostas conclusões, sugestões e limitações notadas ao longo de todo o estudo. Serão apontados caminhos para novos estudos nesta área.

Palavras-chaves: Mary Kay Ash, Mary Kay, Venda Directa e Sucesso

“Direct Sale – *Mary Kay* Case Study”

Abstract

The aim of this essay is to study the competitive advantages of the direct marketing applied to a company of direct sales, from the cosmetics sector, *Mary Kay*.

In direct marketing, the available information about the customers' preferences and behaviour is used to establish and keep a direct contact with them.

In this study the mission and philosophy of the company *Mary Kay* were analysed. Thanks to them, *Mary Kay Ash* transformed a micro company into an international company, unique in the world due to the way it has helped and motivated women.

Mary Kay is present in the Portuguese market since 1994. It is represented in more than 30 countries and has more than 1.6 million consultants. It profits more than 3200 million dollars a year.

Finally, some conclusions, suggestions and limitations observed throughout the study will be mentioned. Some indications to new studies in this area will be pointed out.

Key Words: *Mary Kay Ash*, *Mary Kay*, Direct sale and Success

Agradecimentos

Circunstâncias especiais acompanharam a realização desta dissertação. Obstáculos de várias ordens, situações de entusiasmo, esperança e muita força, mas, também, de hesitação e desânimo, aconteceram em vários momentos. É nestas alturas que mais se aprecia o calor humano daqueles que, de alguma maneira, podem ajudar.

Este trabalho não teria sido possível, sem a colaboração de algumas pessoas, a quem neste momento, desejo agradecer:

À Professora Doutora Marta Silvério, pela orientação, pelo auxílio e por todos os conhecimentos que me transmitiu.

À empresa Mary Kay, na pessoa da Dr.^a Inês Noronha, pelos dados que me disponibilizou sobre a empresa.

À Directora Sénior Executiva Dulce Araújo, à Directora de Vendas Paula Moreira e à Consultora de Beleza Isabel Cortes, pelo apoio logístico que me deram.

Aos meus pais, irmã e amigos, pelo incentivo e suporte emocional que me dispensaram, ao longo da realização de toda a dissertação.

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS	12
ÍNDICE DE TABELAS	13
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	14
I – INTRODUÇÃO	15
1 – INTRODUÇÃO.....	16
II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	19
1.MARKETING.....	21
1.1. A Nova Função do Marketing.....	22
2. MARKETING DIRECTO	29
2.1. Definição de Marketing Directo	29
2.2. Sistema de Marketing Directo.....	30
2.3. Ferramentas do Marketing Directo.....	32
2.4. Database Marketing	34
2.5. A Ética e o Marketing Directo.....	37
3. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS	38
3.1. A evolução.....	38
3.2. Tarefas da Força de Vendas.....	40
3.3. Seleccionar e Recrutar a Força de Vendas.....	41
3.3.1. Conhecimento dos Produtos	42
3.3.2. Conhecer o seu Mercado	42
3.3.3. Planear o seu Território	43
3.3.4. Gerir o seu Território.....	43
3.3.5. <i>Kit</i> de Vendas.....	44
3.3.6. Gerir a Quota/ Objectivos de Vendas.....	45

3.3.7. Prospecção.....	45
3.3.8. Preparar a venda.....	47
3.3.9. Marcar a reunião	50
3.3.10. Primeiro Contacto	51
3.4. Motivação	51
3.5. Negociação	54
3.6. Fechar a venda.....	55
3.7. Pós - Venda.....	56
3.8. Conselhos úteis para a força de vendas.....	57
4. CONCLUSÃO DA TEORIA	59
III – METODOLOGIA.....	60
1. METODOLOGIA DA DISSERTAÇÃO	61
1.1. Introdução	61
1.2. Métodos para a obtenção de dados.....	61
1.3. Tratamento e análise dos dados.....	63
IV - ESTUDO CASO - MARY KAY.....	64
1. MARY KAY	65
1.1. Breve História da Mary Kay	65
1.2. Análise Externa	68
1.2.1. Factores Económicos.....	68
1.2.2. Factores de Internacionalização	69
1.2.3. Factores Políticos e Legais	69
1.2.4. Factores Sócio-culturais	70
1.3. Análise Interna	72
1.3.1. Missão e Filosofia	72
1.3.2. Objectivos de Marketing	72
1.3.3. Caracterização da Mary Kay Portugal.....	73
1.3.4. Variáveis do Marketing Mix.....	73
1.3.4.1. Política de Produto.....	73

1.3.4.2. Marca	80
1.3.4.3. Política de Preço	82
1.3.4.4. Política de Comunicação	82
1.3.4.4.1 .Mix da Comunicação	83
1.3.4.5. Política de Distribuição	83
1.3.4.5.1. Força de Vendas em Portugal	84
1.3.5. Carreira Mary Kay	86
1.3.6. Sistemas de Recompensa	92
1.3.7. Dinamizar, Motivar e Incentivar as Consultoras	94
1.3.7.1. Programa do Carro Cor-de-Rosa para Directoras	95
1.3.7.2. Programa da Escada do Êxito	95
1.3.7.3. Viagens	95
1.3.7.4. Encontros Mary Kay	96
1.3.7.4.1. Leadership Ibéria	96
1.3.7.4.2. Jornadas	97
1.3.7.4.3. Seminário	98
1.4. Análise Swot	99
V - CONCLUSÃO	100
1. CONCLUSÃO	101
1.1. Limitações da pesquisa	103
1.2. Sugestões	104
1.3. Trabalhos Futuros	104
BIBLIOGRAFIA	105
ANEXOS	111
Anexo I - Cronograma da Evolução do Marketing Moderno	ii
Anexo II – Lei nº 67/98 de 26 de Outubro	iv
Anexo III – Lei nº 6/99	xxviii
Anexo IV – Guião de Entrevista	xxxiii
1. Guião de Entrevista – Mary Kay	xxxiii
2. Guião de Entrevista – Consultora/Directora	xxxiv
Anexo V – Decreto – lei nº 296/98	xxxv
Anexo VI – Carreira de Produtos MK	xlix
1. Cuidados da Pele	xlix
2. Maquilhagem	xlix
3. Cuidados do Corpo e SPA	lxiii

4. Protector Solar	lxvii
5. Fragrâncias	lxvii
Anexos VII – Página da Internet da Mary Kay Portugal	lxxi
Anexos VIII – Como Receber o Carro Mary Kay	lxxii
Anexos IX – Escada do Êxito	lxxiii
Anexos X – Viagens – Exemplos para o ano de 2006	lxxiv
1. Viagem à Sicília	lxxiv
2. Viagem para as Directoras TOP	lxxv
3. Viagem a Dallas	lxxvi
Anexo XI – Seminário – Exemplo para o ano de 2006	lxxvii
1. Regras para estar em palco no Seminário	lxxvii
2. Jóias do XI Seminário Mary Kay	lxxx

Índice de Figuras

Figura 1: Sistema Simples de Marketing.....	21
Figura 2: Marketing Holístico	24
Figura 3: Vectores Estruturantes	26
Figura 4: Marketing de Massa Vs Marketing One - to – one	27
Figura 5: Etapas do CRM	28
Figura 6: Velho Modelo de vendas – Hard Selling.....	40
Figura: 7: Novo Modelo de Vendas – Self Selling	41
Figura: 8: Tipo de Clientes.....	48
Figura 9: Organigrama MK Internacional.....	68
Figura 10: Logótipo da Mary Kay	81
Figura 11: Exemplo das embalagens de maquilhagem – Blush	81
Figura 12: Creme AMRTC	82
Figura 13: Rímel	82
Figura 14: Lábios de Cetim	82
Figura 15: Kit Deluxo	86
Figura 16: Go Kit	86

Índice de Tabelas

Tabela 1: Diferença entre Marketing Operacional e Marketing Estratégico	23
Tabela 2: Princípios Básicos das Relações Humanas.....	59
Tabela 3: Gama e Linha de Produtos	77
Tabela 4: Desconto por Encomenda.....	87
Tabela 5: Desconto por Encomenda.....	93
Tabela 6: Comissões Directoras.....	94
Tabela 7: Bónus Directoras.....	94
Tabela 8: Comissões Directoras Sénior/Sénior Executiva.....	95
Tabela 9: Programa Escada do Êxito.....	lxxiii
Tabela 10: Viagem por Vendas.....	lxxiv
Tabela 11: Viagem + Vendas – Recrutamento.....	lxxiv
Tabela 12: Viagem + Recrutamento – Venda.....	lxxv
Tabela 13: Viagem só por Recrutamento.....	lxxv

Lista de Abreviaturas e Siglas

AMRTC – Advanced Moisture Renewal Treatment Cream

APAP – Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade

séc. - Séculos

CNPD – Comissão Nacional de Protecção de Dados

CRM – Customer Relationship Management

DIQ – Directora em qualificação

DMA – Direct Marketing Association

Dr. – Doutor

Dr.^a - Doutora

DRA – Direct Response Advertising

DNS – Directora Nacional Sénior

FDA – Food And Drugs Administration

INE – Instituto Nacional de Estatística

INFARMED – Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

MK. - Mary Kay

Pág. - Página

Prof. – Professor(a)

TV – Televisão

I – Introdução

1 – Introdução

Com o andar dos tempos, as empresas de cosméticos têm-se modificado bastante, a todos os níveis, tais como: mercado alvo, segmentos de mercado, *target*, atendimento, imagem, serviços, comunicação e uma variedade enorme de ofertas, que os clientes têm à sua disposição. A concorrência entre as várias empresas é cada vez mais feroz e competitiva.

Os novos produtos de cosmética têm que ter qualidade, ser inovadores, atractivos e mostrar que o cliente vai ter vantagens, em relação a outros já existentes.

As empresas de cosmética só irão conseguir sucesso, se conseguirem cativar os clientes já existentes e aliciar novos, a investir na sua imagem.

Então, é essencial tentar compreender o que pode levar uma empresa a investir neste mercado, de forma a conseguir responder a uma questão importante:

“ Será que uma boa filosofia numa empresa pode levar ao sucesso? “

A resposta a esta questão, obriga a algumas reflexões sobre o tema, que permitam compreender melhor a origem do sucesso.

Tendo em conta, que o mercado está um pouco cansado de tanta oferta e bombardeado de produtos, por parte das inúmeras empresas de cosmética, é necessário tentar perceber esta situação.

Com este trabalho procurou-se desenvolver um estudo caso junto da empresa Internacional – Mary Kay:

- ❖ Uma das maiores empresas de venda directa do Mundo;
- ❖ Líder nos Estados Unidos;
- ❖ Presente em mais de 30 países;
- ❖ 1.300.000 Consultoras em todo o mundo;
- ❖ 3.000 Consultoras em Portugal.

O estudo descreve o crescimento e a expansão internacional de uma empresa de venda directa de grande sucesso, no sector dos cosméticos. A razão que levou à escolha deste tema, foi tentar perceber como é que uma empresa familiar, é hoje uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, e tudo porque uma senhora quis demonstrar que tinha valor, como profissional.

O objectivo, deste estudo, é determinar o que pode levar ao sucesso, pois, esta empresa demonstra que através da motivação, da ajuda e da qualidade, se pode atingir o topo.

A partir deste objectivo geral, definem-se dois objectivos específicos:

- ❖ Identificar a utilização dos conceitos, modelos e técnicas associados ao Marketing Directo e qual a sua contribuição para alcançar a competitividade da empresa;
- ❖ Avaliar como é que a empresa está a utilizar os elementos do Marketing, para competir no mercado internacional dos cosméticos.

Esta dissertação tem como ponto principal, estudar e tentar compreender melhor, como uma micro empresa se pode transformar numa empresa internacional, com o sucesso da empresa Mary Kay. Em suma, o problema em pesquisa, pode ser definido por meio das seguintes perguntas:

1. Quais os instrumentos do Marketing que estão a ser utilizados pela empresa, para obter vantagens competitivas no seu modelo de gestão?
2. Como é que a empresa está a utilizar os elementos de Marketing, para competir no mercado internacional dos cosméticos?

Para que a resposta seja mais concreta, pretende-se responder às seguintes questões:

1. Quais as tendências do mercado de cosmética internacional onde a Mary Kay está presente?
2. Qual o impacto, sobre a empresa Mary Kay, das forças e entidades económicas, tecnológicas, ecológicas, políticas e sociais?
3. Como é que a empresa administra a sua carteira de produtos?
4. Qual a política de preços que a empresa utiliza?
5. Quais as estruturas dos canais de distribuição que a empresa utiliza?
6. Quais os meios de comunicação que são utilizados pela empresa?
7. Qual o grau de criatividade e inovação das suas ofertas?
8. Que tipo de estratégia competitiva tem a Mary Kay adoptado?
9. O que leva a Mary Kay ao sucesso?

Os procedimentos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento desta dissertação, estão divididos em:

1.Revisão literária de marketing

Neste capítulo abordam-se os temas relacionados com a segunda parte do trabalho: Marketing; Marketing Directo; e Força de Vendas

2.Estudo do caso – Mary Kay,

Neste estudo caso, apresentar-se-á a empresa nas suas diversas especificidades, com o objectivo de analisar como uma micro-empresa se transformou numa multinacional, tendo como ponto de partida para esse sucesso, a sua filosofia (incentivar as pessoas a alcançar o êxito) e a sua missão (proporcionar às pessoas a oportunidade de ser empreendedoras).

Primeiramente, será relatada uma breve história da Empresa Mary Kay, depois, a evolução que teve nos últimos anos, de seguida apresentar-se-ão as análises interna e externa, assim como a Swot. Finalmente serão apresentadas as conclusões, sugestões e limitações do estudo.

Por ser um estudo de caso com as características acima referenciadas, a metodologia a utilizar será qualitativa.

Este estudo está estruturado da seguinte forma:

- ❖ **Ponto I** – referente à introdução onde será efectuada uma descrição da forma como esta dissertação está estruturada, quais os objectivos propostos, as perguntas da pesquisa, a metodologia que foi aplicada, as etapas e a estrutura do estudo.
- ❖ **Ponto II** - será apresentado o enquadramento com base na pesquisa bibliográfica, que neste trabalho incide sobre marketing, marketing directo e força de vendas.
- ❖ **Ponto III** - Metodologia
- ❖ **Ponto IV** - corresponde ao estudo caso - Mary Kay. Será efectuada uma abordagem da história da empresa, a sua caracterização, missão e filosofia, bem como, análise das estratégias de marketing e os factores críticos de sucesso. Para perceber a evolução que a empresa Mary Kay teve nos últimos anos, será realizado um estudo às alterações que manifestou, a nível de: estrutura da empresa, carteira de produtos, prémios e incentivos dados aos seus colaboradores, alterações do seu volume de vendas.
- ❖ **Ponto V** - serão expostas as conclusões, limitações da investigação, recomendações para a empresa e sugestões para futuros trabalhos.

II – Enquadramento Teórico

Enquadramento Teórico

O tema escolhido para esta dissertação foi um estudo caso, sobre uma empresa de venda directa, a Mary Kay. O enquadramento teórico desta dissertação, teve como base o estudo proposto.

Para fundamentar e aprofundar este estudo dividiu-se em três temas fundamentais: o marketing, o marketing directo e a força de vendas. Cada um destes pontos, foi abordado da seguinte forma:

- ❖ Marketing, foi feita uma breve revisão do que era o marketing, como tinha surgido e qual estava a ser a sua evolução
- ❖ Marketing Directo, neste ponto, foi aprofundado o conceito de marketing directo, quais os seus sistemas, ferramentas e database, bem como, a ética no marketing directo.
- ❖ Por último, a Organização e Gestão da Força de Vendas, incidiu sobre a evolução, as tarefas, a selecção e recrutamento da força de vendas e a motivação da força de vendas. Neste ponto é feita, também, uma abordagem à forma como a negociação deve ser feita, como fechar uma venda e o pós venda. Finalmente, são deixados alguns conselhos úteis para a força de vendas.

1. Marketing

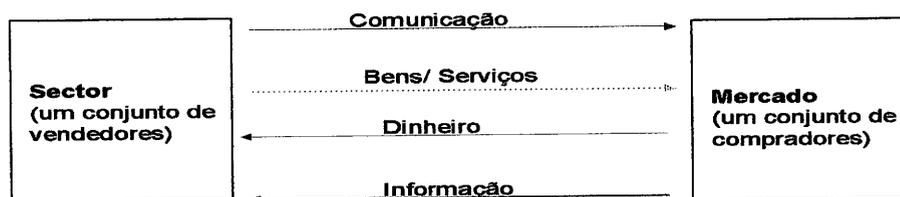
Pode dizer-se que o marketing surgiu há muitos séculos, no início da actividade mercantil, quando os mercadores reconheciam a necessidade de oferecer aos compradores, os bens inexistentes na região.

O marketing contribuiu para um melhor relacionamento entre o produtor e o consumidor. A partir desse momento, inicia-se uma ligação entre as vendas e o marketing, fazendo a ligação entre o planeamento e o desenvolvimento de novos produtos, na comunicação, na distribuição e nos estudos de mercado.

Segundo Kotler (2003), “o marketing não é mais do que um processo social e administrativo, pelo qual pessoas e grupos detêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valores, com outras pessoas”.

Segundo esta definição, o marketing pode ser aplicado a todos os tipos de trocas. Desta forma, o marketing passou a ser objecto de interesse para as organizações com e sem fins lucrativos, como se pode observar na figura 1.

Figura 1: Sistema Simples de Marketing



Fonte: Kotler (2000)

No campo empresarial, o marketing tem um papel muito importante no desenvolvimento de uma maior compreensão do mercado. Desta forma, dá às empresas uma maior percepção das tendências do mercado. Por outro lado, ajuda a perceber melhor a forma como se devem efectuar as vendas, a comunicação, o preço e a distribuição, para que os negócios ocorram segundo o que foi planeado pela empresa.

O marketing tem um papel de grande destaque nas organizações, pois, passou a ser o responsável pelos interesses do consumidor, isto é, o marketing estuda os movimentos dos concorrentes, as mudanças nas necessidades dos consumidores e verifica quais são as expectativas de mercado.

1.1. A Nova Função do Marketing

Tal como a humanidade, o marketing, também, tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. Segundo Souza (2005), *“As ferramentas do Marketing acompanham o ser humano em toda a sua trajectória. Mais que seculares, são milenares”*

As empresas só começaram a organizar as ferramentas do marketing, na primeira metade do século passado. Criaram, para tal, departamentos para tratarem destes assuntos, e chegaram à conclusão que o marketing é uma filosofia de gestão. As empresas começaram a ter preocupações com: a marca, a notoriedade, a quota de mercado, as novas tecnologias e os clientes, entre outros temas. Com eles desenvolveram um relacionamento, de forma a terem um maior e melhor conhecimento das suas necessidades.¹

Drucker citado por Souza (2005), refere que: *“ o Marketing é a função distinta, a função única de todas as empresas. É o negócio inteiro olhado do ponto de vista dos seus resultados finais, isto é, do ponto de vista do consumidor. Assim, a preocupação e a responsabilidade pelo Marketing devem estar presentes, permanentemente, em todos os sectores das Empresas.”*

Durante muito tempo, o conceito de marketing confundiu-se com venda, limitando-se à actividade dos vendedores, à distribuição física dos produtos e à sua facturação.

Rapidamente, as empresas tomaram consciência, de que para conservar e alargar os seus mercados, o marketing não poderia ter início, só depois da concepção do produto, mas deveria ter em atenção o seu fabrico e o estabelecimento do preço, continuando, mesmo depois da chegada do produto ao consumidor.

As empresas sentiram necessidade de efectuar estudos de mercado, para poderem produzir o que o mercado necessitava e decidirem o preço de venda.

As empresas perceberam, que era muito importante para o seu próprio progresso, que os clientes se fidelizassem, para tal era imprescindível que estivessem satisfeitos.

Segundo Lambin (2000), com o alargamento das funções do marketing, foi necessário distinguir:

- ❖ **Marketing Operacional** que representa a dimensão e a acção; a sua função principal é criar volume de negócios – vender, utilizando para tal, os meios de venda e comunicação mais eficazes, tendo em conta os custos de venda.
- ❖ **Marketing Estratégico** que estuda e analisa as necessidades dos indivíduos e das organizações, orientando a empresa para as oportunidades existentes ou criando oportunidades atractivas, adaptadas aos seus recursos. Esta função do marketing é fundamental nos dias de hoje, pois os compradores/consumidores

¹ Anexo I- cronograma da Evolução do marketing moderno

procuram, não o produto em si, mas o serviço ou a solução de um problema que, supostamente, o produto oferece.

Para que, de forma mais clara, se consiga distinguir marketing operacional de marketing estratégico, observemos a tabela 1.

Tabela 1: Diferença entre Marketing Operacional e Estratégico

Marketing Operacional	Marketing Estratégico
Abordagem voluntarista	Abordagem de análise
Oportunidades existentes	Novas oportunidades
Meios: preço, publicidade, venda e promoção	Meios: escolha dos produtos – mercados
Comportamento reactivo	Comportamento pro - activo
Horizonte: curto prazo	Horizonte: médio - longo prazo
Responsabilidade da função marketing	Responsabilidade inter funcional

Fonte: Lambin (2000)

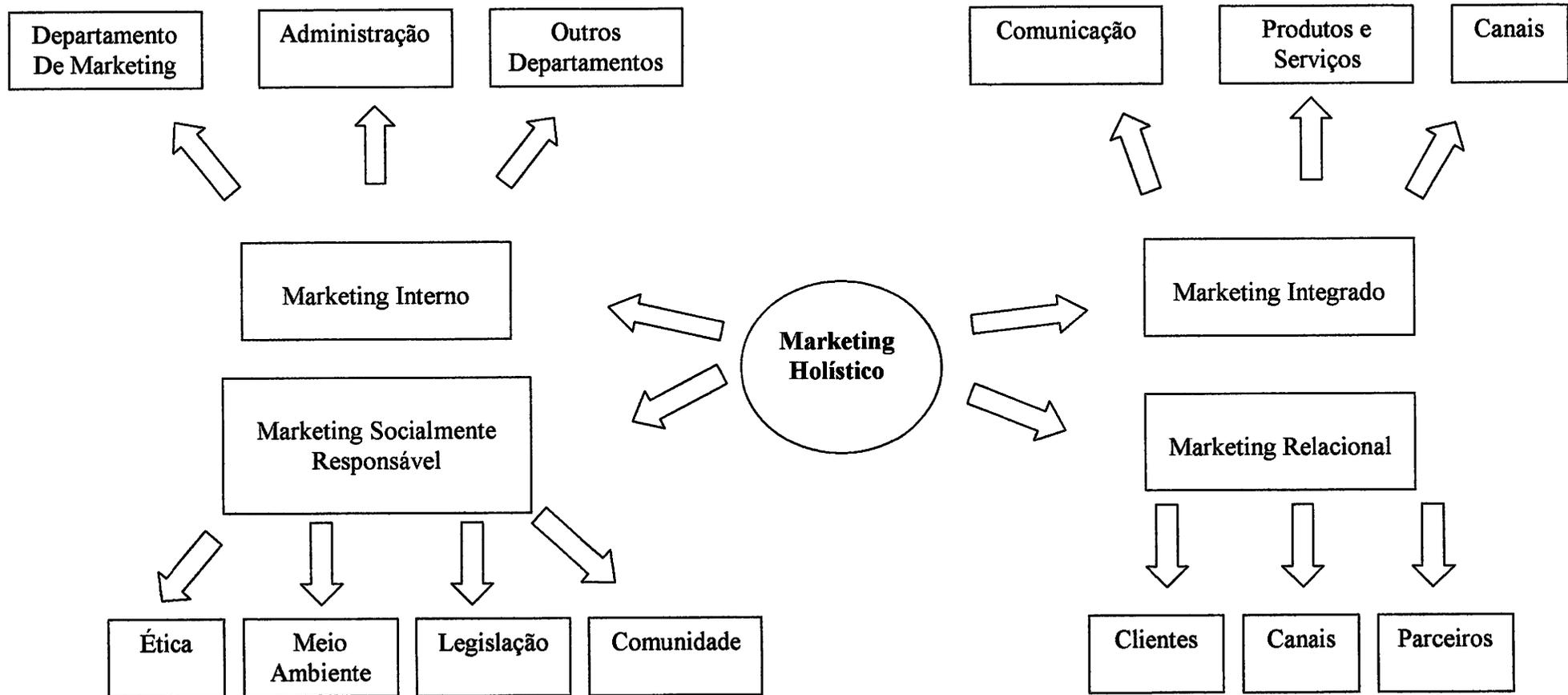
Com base no Marketing Operacional e no Marketing Estratégico, Lambin (2000), concluiu que *“A função do marketing, numa economia de mercado, é orientar a troca e a comunicação entre vendedores e compradores para assegurar um encontro eficiente entre a oferta e a procura.”*

Actualmente as organizações têm de competir e funcionar num novo ambiente de Marketing, por isso Kotler e Keller (2006), defendem que o novo conjunto de forças, que apareceram na última década, leva a que as organizações tenham de utilizar novas práticas de marketing e de negociação.

O Marketing, em termos de orientação, tem de abandonar as aplicações tradicionais e passar a ter uma abordagem mais abrangente e coesa. Neste sentido surge o Marketing Holístico que se baseia segundo Kotler e Keller (2006): *“no desenvolvimento, no design e na implementação de marketing, processos e actividades que reconhecem a amplitude e as interdependências dos mercados.”*

Nesta nova perspectiva tudo é importante: os consumidores, os colaboradores, as outras empresas, a concorrência e a sociedade, como se pode observar na figura nº 2.

Figura2: Marketing Holístico



Fonte: Kotler e Keller, 2006, pag 16

Esta figura dá uma visão geral das quatro áreas de intervenção do marketing holístico. É neste contexto que surge o marketing Relacional, uma vez que as organizações têm de mudar a sua orientação com base na transacção para uma orientação baseada no relacionamento, no entanto, existem alguns autores que defendem posições um pouco diferentes, acerca da aplicação do marketing relacional, como se pode observar nos parágrafos que se seguem.

Jackson (1985) é da opinião de que o Marketing Relacional não é eficaz em todas as situações, mas é extremamente eficaz nas situações certas. Para este autor o marketing com base na transacção, é o mais apropriado para os clientes que têm horizontes temporais de curto prazo. Por outro lado, os investimentos em marketing relacional oferecem elevados benefícios às organizações, no caso dos clientes com horizontes de curto prazo.

Os autores, Anderson e Narus (1991), defendem que a escolha entre marketing transaccional e marketing relacional depende mais dos desejos do cliente do que do tipo de actividade.

Segundo Brito (2000) *“o surgimento de novas e mais agressivas formas de concorrência potenciadas pela evolução tecnológica, se está a tornar claro que estratégias massificadas ou mesmo segmentadas são, com frequência, ineficazes face aos objectivos que se pretendem atingir. Começa assim a assistir-se a uma crescente individualização do marketing que passa, deste modo, a assumir um carácter mais interactivo e relacional.”*

O Marketing Relacional, permite, às organizações, estabelecerem ligações económicas, técnicas e sociais entre as partes envolvidas. Segundo Kotler e Koller (2006) o Marketing Relacional tem como objectivo estabelecer relações de longo prazo entre a organização e os clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing, com a finalidade de obter a preferência destes, no longo prazo.

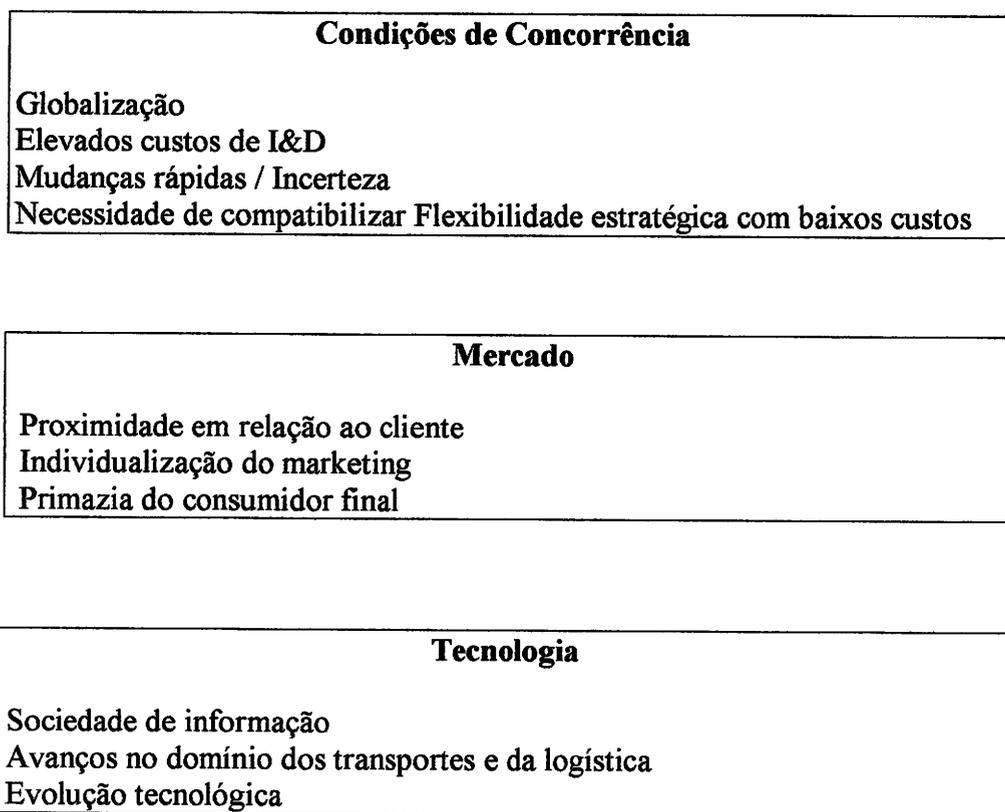
O Marketing Relacional implica a criação de estratégias diferenciadas para clientes diferenciados; estas estratégias baseiam-se no conhecimento das necessidades desses clientes e da sua percepção de serviços.

A característica que melhor identifica o marketing relacional, é estar focado, directamente, no cliente já existente, enquanto que as empresas, que seguem estratégias tradicionais, estão mais voltadas para os novos clientes. O marketing relacional não é aplicável a todas as empresas, uma vez que tem custos muito elevados e implica uma mudança organizacional.

Perante esta mudança, (repare-se na figura 3), as estratégias de marketing baseadas nas formas clássicas de segmentação tornam-se ineficazes, face aos seus objectos iniciais e começou a surgir aquilo que hoje designamos por Marketing Relacional e Marketing One-to-one.



Figura 3: Vectores Estruturantes



Fonte: Brito e Lencastre (2000)

Segundo a Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação, (APAP), Marketing Relacional² define-se “*como toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor, com base em acções personalizadas, interactivas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca*”.

A APAP tem uma visão mais restritiva do Marketing Relacional, uma vez que se focaliza concretamente na relação entre o consumidor e uma marca.

O Marketing Relacional implica a gestão do relacionamento com:

- ❖ Os clientes (Customer Relationship Management – CRM)
- ❖ Os parceiros (Partner Relationship Management – PRM)

Neste contexto o Marketing Relacional possui quatro elementos chave que são: os clientes, os colaboradores, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, dealers e agências) e os membros da comunidade financeira (accionistas, investidores e analistas).

² Esta definição foi apresentada e concebida pela Secção das Agências de Marketing Relacional na altura da sua criação, em Setembro de 2002.

Segundo Fonda (2003) as organizações devem construir uma rede de relacionamento com os principais públicos interessados e os lucros virão como consequência desta medida.

A rede de relacionamentos não é mais do que uma rede de marketing entre a organização e todos aqueles que a apoiam, ou seja, os clientes, os colaboradores, os fornecedores, os distribuidores, os dealers, as agências de publicidade, os académicos...)

Os clientes, hoje em dia, são muito exigentes e por isso cada vez mais as organizações adaptam as suas ofertas a clientes individuais.

Para Ana Beirão (2006), *“Cada um dos seus clientes tem a sua própria personalidade. Os seus interesses. Os seus desejos. Conhecê-los e compreendê-los é a única forma de os conquistar e fidelizar.”*

Surge assim uma nova forma de actuação: o Marketing One-to-one, que se baseia em que a empresa deve conhecer bem o cliente. Embora conheça as necessidades específicas de cada cliente e adapte os bens/serviços a essas necessidades, não implica que cada cliente seja tratado de forma única. Aqui, cada cliente tem um contributo directo, na forma como a empresa se comporta, em relação a ele.

O Marketing One-to-one não é aplicável a todas as organizações, uma vez que tem custos elevados com a recolha de informação, hardware e software, para além de que implica uma mudança organizacional significativa.

Para uma melhor percepção das principais diferenças entre o Marketing de Massa e o Marketing One-to-one pode-se observar a figura nº 4

Figura 4: Marketing de Massas Versus Marketing One-to-one

Marketing de Massas	Marketing One-to-one
Acção	Interacção
Consumidor médio	Cliente individual
Produto Standard	Produto customizado
Produção em massa	Produção customizada
Distribuição em massa	Distribuição individualizada
Comunicação em massa	Comunicação individualizada
Mensagem uma via	Mensagem duas vias
Economia de escala	Investimento em relações
Quota de mercado	Carteira de clientes
Todos os clientes	Clientes lucrativos
Atracção do cliente	Reeter o comprador

Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers (1993) e de Brito e Lencastre (2000).

A partir desta grelha comparativa pode-se concluir que no Marketing de Massas a organização preocupa-se com a gestão de recursos, enquanto que no Marketing One-to-one a preocupação recai sobre a gestão de relações.

Segundo Soeiro (2006) *“O segredo não tem de ser a alma do negócio. A fidelização do cliente e a antecipação das suas necessidades estão a ganhar peso na actividade e*

estratégia de qualquer empresa. A construção de uma relação saudável com o cliente (customer relationship management - CRM) já não é um segredo para os consultores. É uma filosofia que, no mínimo, pode triplicar as taxas de crescimento de uma empresa em dois ou três anos”

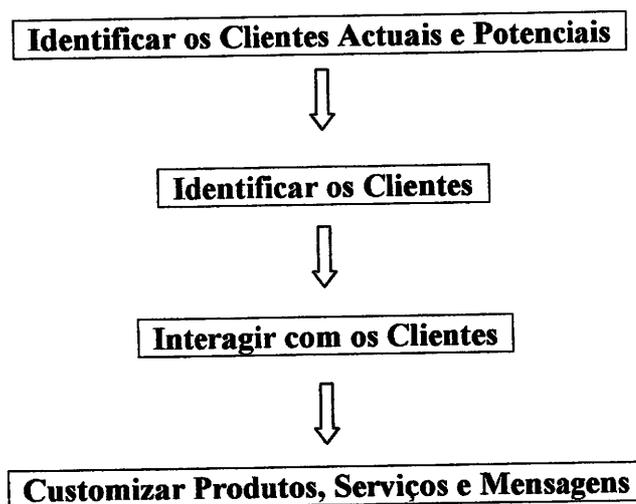
O CRM consiste em gerir de forma cuidadosa e detalhada a informação sobre o cliente, e sobre os pontos de contacto com este, tendo como último objectivo, maximizar a fidelidade.

O CRM é uma estratégia de negócio, que tem como objectivo construir uma relação duradoura com o cliente. Para que isso aconteça, tenta compreender as necessidades e preferências deste, acrescentando, assim, valor à empresa e ao cliente.

Muitos dos fundamentos actuais acerca do CRM e do Marketing One-to-one foram desenvolvidos por Don Peppers e Martha Rogers.

Kotler e Keller (2006) adoptaram ao CRM um modelo desenvolvido pelos autores supracitados, para o Marketing One-to-one, veja-se a figura 5.

Figura 5: Etapas do CRM



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

O marketing relacional tem vindo a evoluir, graças ao desenvolvimento das tecnologias de informação e talvez tenha ultrapassado o conceito de marketing directo.

Segundo Novais de Paula (2004)³, “ ... por vezes nos perguntam, que o marketing directo morreu e que foi substituído pelo denominado marketing relacional ou, como alguns mais avançados pretendem, marketing interactivo? Quanto a nós não. O conjunto da expressão relacional e interactiva, moderniza a denominação, enriquecendo-a, sem sacrificar o conceito e a filosofia desta forma de comunicação dirigida e individualizada por excelência. Se o marketing directo morreu? Está bem vivo, de boa saúde e recomenda-se! ...”

³ in MercatorXXI(2004)

2. Marketing Directo

Tal como é do conhecimento geral, a vida dos produtos pode ser realizada em lojas ou utilizando outras técnicas que não implicam a existência de instalações físicas, às quais o cliente se tem de dirigir. Nesta última situação podem-se encontrar três tipos distintos de venda:

- ❖ **Marketing Directo**, que será explicado no ponto a seguir.
- ❖ **Venda Automática**, forma de venda através de máquinas que podem ser colocadas em diversos locais.
- ❖ **Serviços de Compras**, destina-se a clientes muito específicos que se associam a este tipo de serviços e que obtêm o direito de comprar, com desconto, num determinado tipo de lojas devidamente identificado.

2.1. Definição de Marketing Directo

O Marketing Directo tem as suas raízes no direct-mail e no marketing de catálogo.

Segundo a Enciclopédia Internacional de Marketing (1998), marketing directo “*é o tipo de marketing destinado a efectuar uma transacção específica e/ou criar e manter uma relação durável, estrutural e directa entre fornecedores e clientes*”.

O Dicionário de Marketing (2001), define marketing directo como sendo “*...a venda através do contacto directo com os consumidores sem o recurso a intermediários. As principais formas de marketing directo são o telefone e o mailing via postal e e-mail. O peso deste canal tem aumentado, consideravelmente, de importância nos últimos anos, canalizando investimentos de marketing cada vez mais avultados por parte dos produtores. A sua maior eficácia, em relação aos meios tradicionais, resulta de três vantagens: 1) selectividade; 2) interactividade; 3) mensurabilidade de resultados*”.

A Direct Marketing Association (DMA), define o marketing directo da seguinte forma: “*Um sistema interactivo que recorre a um ou mais media publicitários com o fim de obter de um cliente potencial (possível) uma resposta mensurável e/ou uma transacção num local qualquer*”.

Segundo Kotler e Keller (2006) o Marketing directo “*consiste na utilização de canais directos para chegar ao consumidor e oferecer produtos sem intermediários marketing.*”

Nos dias de hoje, se o marketing em geral e o marketing directo não estiverem atentos ao mercado onde estão inseridos, correm o risco de perder oportunidades e por consequência levar a empresa a perder quota de mercado, como tal o marketing directo

tem nos nossos dias um papel mais amplo, que é o de construir uma relação duradoira com o cliente.

O marketing directo concentra o seu pensamento, nas acções de marketing que realiza, dando uma especial atenção à comunicação e distribuição; para tal utiliza, base de dados dos clientes, estabelece relações directas e interactivas com os seus clientes actuais e com os potenciais clientes.

O marketing directo só conseguirá atingir os seus objectivos, se detiver, se conhecer profundamente o seu cliente e mantiver com ele um relacionamento interactivo, sem se esquecer que este conhecimento tem que ser permanentemente actualizado.

2.2. Sistema de Marketing Directo

Segundo Lambin (2000), *“criar um sistema de marketing directo implica o desenvolvimento de mensagens personalizadas, cujo conteúdo contém uma oferta para o potencial cliente, de modo a suscitar uma resposta comportamental mensurável. Essas mensagens são a potenciais clientes e/ou clientes geridos pelo banco de dados informatizado e difundido com a ajuda de suportes de comunicação pessoais ou impessoais.”*

O objectivo do sistema de marketing directo é comunicar directamente com os clientes ou clientes utilizadores, para poderem ter uma resposta comportamental da sua parte.

O sistema de marketing directo, segundo Lambin (2000), é constituído pelo(a):

1. Objectivo da Mensagem - é necessário chegar à venda e para tal é preciso estabelecer um diálogo, de forma a estabelecer a troca. O objectivo da mensagem é a pré selecção dos potenciais clientes, a reactivação dos antigos, dar as boas vindas aos novos clientes, utilizar os clientes actuais para gerar outros clientes, propor uma visita ao local de venda ou ao domicílio, acusar a recepção de uma encomenda, entre outros.

2. Mensagem personalizada - o marketing directo tem uma vantagem muito importante em relação à publicidade, pois tem a possibilidade de poder personalizar a mensagem, tanto a nível exterior (envelopes e morada), como, também, no envio de mensagens específicas à situação do potencial cliente. Estas mensagens serão mais ou menos personalizadas, conforme a qualidade da base de dados, que a empresa tiver ao seu dispor. A mensagem publicitária é, necessariamente, *standardizada*, chegando a todo o mercado, da mesma forma.

3. Natureza da oferta - neste caso a mensagem tem uma oferta ou uma proposta que pode ter qualquer natureza. O sucesso depende da atractividade que a oferta vai ter junto dos potenciais clientes. A empresa espera ter uma resposta positiva da parte do potencial cliente. Na sua forma mais simples, trata-se de

uma oferta de compra com um cartão de pagamento; o cliente responde a um questionário ou utiliza um cupão preenchido com um cheque. Outra forma é a possibilidade de poder examinar ou experimentar gratuitamente o produto, a oferta de uma amostra, de um presente ou prémio, um concurso, a devolução do produto durante um mês (esta é a opção negativa).

4. Resposta mensurável - quando existe um sistema de marketing directo é fundamental que exista uma resposta da parte do potencial cliente, pois esta é a base, para que a empresa consiga especificar o seu alvo, construindo a sua base de dados, de forma a orientar a sua prospecção. A resposta dos potenciais clientes, pode chegar de inúmeras formas, sendo a encomenda, a mais desejada, no entanto, a resposta pode ser de tipo intermédio, tal como: encontro, envio de um questionário ou de um cupão de resposta, uma visita a um espaço de venda, entre outros.

5. Base de dados informatizados (database marketing) – este recurso é um factor crítico para o sucesso, logo num sistema de marketing directo é necessário existir um banco de dados actualizado, constituído por: elementos de identidade dos potenciais e actuais clientes, moradas e elementos históricos (compras anteriores, valor das encomendas, etc.). A empresa deve ter uma gestão personalizada, onde devem estar integrados o serviço informático, a gestão de vendas e o serviço de expedição, de forma a conseguir gerir as respostas dos potenciais clientes, ou seja, monitorar o comportamento individual de cada cliente.

6. Suportes comunicacionais - dividem-se em duas etapas:

1ª - Formada pelos suportes enviados, tais como: a publicidade postal, o telefone, as inserções publicitárias e as mensagens vídeo.

2ª - Formada pelos suportes de comunicação de massa, que são: a televisão, a rádio e a imprensa diária ou semanal.

3ª - O *Busmailing*⁴, é o mais recente suporte, uma vez que veio permitir reduzir os custos de contacto.

⁴ Busmailing é o envio agrupado de anúncios diferentes, mas dirigidos ao mesmo alvo

2.3. Ferramentas do Marketing Directo

O Marketing Directo utiliza diversas ferramentas, de forma a cativar os seus potenciais e actuais clientes, gerando assim, uma maior aproximação entre eles. Para que isto seja possível, Lambin (2000) e Kotler (2006), referem que as empresas podem optar por utilizar:

- ❖ TV Interactiva - venda através da televisão, onde as acções realizadas podem ser feitas em tempo real, a navegação é feita a partir ou do comando da televisão ou através um teclado especial que está ligado ao sistema. A sua maior limitação é o sinal da rede digital, que não é abrangente;
- ❖ Venda interactiva - o cliente pode solicitar informações, dizer em que produtos está interessado e mesmo negociar o preço, utilizando, para isso, a Internet.
- ❖ Catálogos, as empresas enviam, para os endereços dos potenciais clientes, catálogos com a sua oferta
- ❖ Telemarketing - consiste no contacto com os clientes potenciais, utilizando sistemas informatizados. Com o aparecimento dos números verdes e azuis, esta técnica teve uma grande implementação. Esta ferramenta deve ser utilizada com alguma cautela, uma vez que tem um carácter intrusivo, na privacidade dos clientes;
- ❖ Mailing - com a criação dos bancos de dados, as empresas têm uma grande facilidade em enviar as suas informações para os clientes, de forma personalizada;
- ❖ Direct Mail - é em formato de papel, o que permite apresentar informação por vezes um pouco complexa, de forma estruturada e perceptível;
- ❖ Direct-mail, consiste em enviar pelo correio uma oferta, um anúncio,..., para um indivíduo
- ❖ Quiosque, pequena construção ou estrutura que obriga a um posto de venda ou informações
- ❖ Venda personalizada - é o meio mais utilizado pelas empresas industriais, pois, como tem um número restrito de clientes, é fácil a sua identificação e realizar o contacto através das equipas de venda;
- ❖ Venda por catálogo - venda feita em casa, por meio de revistas, onde as pessoas escolhem calmamente os produtos, sem terem que se deslocar às lojas; este método de venda à distância representa uma parte significativa do comércio a retalho;

- ❖ Telecompra - venda através da televisão, aparece sob a forma de anúncio, vê-se a demonstração do produto e os números de telefone para onde se deve ligar;
- ❖ SMS Marketing - funciona com o envio de mensagens para o telemóvel, é um meio muito rápido pois a visualização da mensagem é quase imediata, assim como, a possibilidade de resposta por parte do consumidor. Tal como no telemarketing, também é necessário ter cautela, pois o telemóvel é visto como um objecto pessoal e íntimo;
- ❖ Internet Marketing – surgiu com o aparecimento da Internet; é um meio através do qual é mais fácil conhecer os interesses e identificar os clientes/prospects, através do registo destes, no site da empresa, e possibilita o reconhecimento automático do cliente, tratando-o assim de forma individualizada. A grande vantagem é que a Internet está disponível 24 horas por dia, nos 365 dias do ano.

O Marketing Directo, embora tenha diferenças entre as suas técnicas, estas têm características comuns, entre si. As características comuns nas técnicas de Marketing Directo, segundo Rodrigues (1996), são:

- ❖ Meio de comunicação - porque o seu objectivo é transmitir com eficácia as mensagens aos seus potenciais clientes;
- ❖ Relações directas, personalizadas e contínuas - porque o seu objectivo é manter um relacionamento directo entre a empresa e os seus potenciais clientes;
- ❖ Interactivas - esta característica permite uma comunicação directa entre os dois intervenientes, o que não acontece nos mass – media;
- ❖ Resposta concreta e imediata - tem como objectivo conseguir obter da parte dos potenciais clientes, uma resposta, seja ela: uma encomenda, uma assinatura ou uma oferta. Para que tal aconteça, devem fornecer os meios práticos de resposta, (bónus de encomenda, linha verde, e-mail, etc);
- ❖ Mensurável - dado que o número de destinatários é conhecido, e o de respostas também o vai ser posteriormente, permite avaliar a eficácia da acção.

Nos dias de hoje, onde o tempo é um bem precioso, as empresas tentam estar o mais próximo possível dos seus clientes. O Marketing Directo tem inúmeras vantagens, das quais se podem destacar as seguintes:

- ❖ Comprar em casa, o que é prático e economiza tempo;
- ❖ Os clientes podem fazer comparações entre produtos,
- ❖ Ver catálogos;
- ❖ Procurar os serviços de compra na Internet.

Os profissionais de marketing directo, através das bases de dados que contêm informação sobre o seu mercado alvo, conseguem estabelecer um relacionamento contínuo, com cada cliente.

Através do marketing directo, conseguem atingir-se clientes potenciais, no momento certo, o que dá origem a uma maior eficácia, uma vez que o material, que vai ser enviado, é dirigido aos clientes potenciais mais interessados

O sucesso do Marketing Directo deve-se a um factor muito importante: *a informação*. É fundamental deter o máximo de informação sobre os potenciais clientes. O marketing directo, ao contrário do marketing de massas, procura "*acertar o alvo*", verificando-se que o sucesso de uma campanha não é em função da quantidade de recursos disponibilizados, mas sim, da escolha e conhecimento do target. Dionísio (1999).

A segmentação é uma análise profunda do mercado e permite dirigir os investimentos promocionais, reduzindo custos e obtendo uma maior eficácia de resposta, por parte dos segmentos alvo.

2.4. Database Marketing

A Base de Dados pode ser definida, como um conjunto de informações sobre cada cliente. Estes dados são organizados de uma forma sistemática e de acordo com as necessidades específicas de cada Organização e estão guardados informaticamente em ficheiros.

Para o marketing directo, uma boa base de dados é sem dúvida uma ferramenta fundamental, um dos maiores activos de qualquer empresa, pois cada cliente que se ganha representa um investimento que deve ser rentabilizado. Por esse motivo, se a empresa registar numa base de dados o conhecimento dos hábitos e comportamentos dos clientes, tem maior facilidade de individualizar a comunicação e as ofertas comerciais, tendo como consequência uma melhor taxa de resposta e uma maior satisfação do cliente.

As organizações a este nível devem ter o cuidado de não confundir os mailings lost com o database marketing, uma vez que este não é um mero conjunto de nomes e endereços.

Segundo Brito e Lencastre (2000) as bases de vendas devem conter informação detalhada, acerca dos clientes, sobre três áreas:

- ❖ Perfil de cada cliente (actual ou potencial)
- ❖ Transacções que o cliente realizou com a empresa
- ❖ Acção de comunicação a que cada cliente foi exposto, e o modo como a ela reagiu.

Segundo os mesmos autores, quando as bases de dados dizem respeito ao canal business-to-business devem possuir um conteúdo diferente:

- ❖ Dados pessoais dos elementos de contacto e dos influenciadores no processo de decisão de compra
- ❖ Dados sobre a organização

As Fontes para a Construção das Bases de Dados da empresa devem analisar quais as fontes mais adequadas para obter um maior número de destinatários fiáveis, a um baixo custo. A base de dados pode ser construída de duas formas:

1ª A criação da base de dados pela própria empresa – uma empresa, com facilidade, pode construir internamente uma base de dados de clientes efectivos; para tal, basta recorrer aos relatórios de visita dos seus vendedores ou aos ficheiros de clientes regulares ou ocasionais, ou desenvolver uma acção de marketing directo, específica para esse fim, utilizando o DRA (Direct Response Adverting), disponibilizando para tal, um número verde para “pedir mais informações”.

2ª Recorrendo a recursos ao serviço de terceiros – qualquer empresa pode ter diferentes formas de aceder a listas externas de informação, tais como:

* Compra de ficheiros externos - para isso recorre a empresas especializadas, e é a melhor opção quando a empresa necessita de recorrer, várias vezes, ao mesmo ficheiro.

* Aluguer de ficheiros externos - neste caso, os ficheiros não são fornecidos aos seus utilizadores, a sociedade especializada proprietária dos ficheiros, não o comunica à empresa cliente, mas compromete-se a expedir, por conta desta, um mailing para o conjunto ou para uma parte dos indivíduos que constituem o ficheiro. Esta solução é menos atractiva para as empresas, pois os ficheiros dos clientes não lhes são fornecidos.

* Troca de ficheiros - é o resultado de uma permuta com outras empresas não concorrentes, tendo como objectivo a constituição ou o aumento da base de dados.

As empresas para constituírem as suas bases de dados, podem recorrer ainda, a:

* Listas em livre acesso⁵ - a vantagem destas listas é a possibilidade de permitirem uma implementação progressiva de variadas acções de marketing directo, podendo ser uma boa alternativa, quando surgem dificuldades em identificar um alvo claro. A desvantagem é que a informação disponibilizada por estas, pode estar desactualizada. Exemplo

⁵ A lei 67/98 veio regular o livre acesso, pois obriga à mesma finalidade e à autorização prévia. (ver anexo II)

destas listas: os anuários, as listas de antigos alunos, as associações profissionais, listas de eleitores, etc.

* Os mass-media - pela inserção de anúncios acompanhados de cupão-resposta ou número de telefone para onde o potencial interessado deve ligar.

A Gestão e a Utilização das Bases de Dados, para que uma base de dados seja uma mais valia para a empresa, tem que conter todas as informações necessárias para o contacto, tais como: o nome, a morada, o número de telefone, etc. Estas informações sobre os alvos devem ser actualizadas periodicamente, uma vez que podem existir alterações com frequência.

As bases de dados, também podem ter outras informações sobre os clientes, tais como: o comportamento, as preferências, o histórico de contactos, o histórico comercial, os gostos, o nível de vida, etc.

A gestão e a utilização das bases de dados permitem, às empresas, fazer uma segmentação mais rigorosa, o que vai possibilitar um desenvolvimento de acções cada vez mais precisas e adequadas aos segmentos, tornando-se assim, mais certeiras e rentáveis.

A Legislação, devido à evolução das técnicas de marketing directo, houve necessidade de criar legislação e códigos de conduta, de forma a proteger os cidadãos das acções empreendidas pelas empresas, que nem sempre respeitam os seus direitos. As bases de dados das empresas, são, provavelmente, a área mais delicada, uma vez que as empresas nem sempre obtêm os dados de forma lícita.

Em 1994, foi constituída a Comissão Nacional de Protecção de Dados Pessoais Informatizados, hoje CNPD- Comissão Nacional de Protecção de Dados. Esta entidade pública independente, controla o processamento automatizado de dados pessoais tendo em atenção o respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos consagrados na constituição e na lei nº67/98⁶; sendo assim, qualquer empresa que constituir uma base de dados pessoais, é obrigada a legalizá-la, apresentando uma declaração, junto desta comissão.

A publicidade domiciliária por via postal, distribuição directa, telefónica e telecópia, foi regulamentada pela lei 6/99⁷, tendo adoptado medidas que restringem a sua utilização por parte das empresas e organizações, no que se refere:

* À proibição de distribuição directa, no domicílio, de publicidade não endereçada, sempre que o destinatário manifeste essa vontade, através de afixação de um dístico;

* À proibição do envio de publicidade endereçada para o domicílio, quando o destinatário tenha expressamente manifestado o desejo de a não receber;

⁶ Ver Anexo II

⁷ Ver Anexo III

* Ao direito de que pessoas, que não desejam receber publicidade endereçada por telefone ou telecópia, se possam opor a que o seu nome e endereço sejam utilizados para esse fim ou que os seus dados sejam transmitidos a terceiros.

* A proibição de publicidade por telefone, através de sistemas automáticos com mensagens pré-gravadas, ou por telecópia, salvo se o destinatário o autorizar antes do estabelecimento da comunicação.

Segundo Brito e Lencastre (2000) o conhecimento individualizado do cliente é fundamental no marketing relacional e para isso é indispensável o recurso a bases de dados criadas especificamente para esse efeito

2.5. A Ética e o Marketing Directo

A ética é um factor muito importante, ao nível do marketing directo.

O marketing directo, de forma a manter um bom relacionamento com os seus clientes, deve evitar campanhas que irrite os consumidores, que possam ser consideradas injustas, mentirosas ou fraudulentas ou que invadam a sua privacidade.

Kotler (2000), refere que, por norma, o relacionamento entre o marketing directo e os seus clientes é, mutuamente, recompensador, embora por vezes possa ocorrer:

- ❖ **Irritação** - com o crescente número de solicitações que o marketing directo tem vindo a ter, muitas pessoas consideram este facto, como um aborrecimento. Um exemplo disto, são os anúncios de resposta directa da TV, muito barulhentos, muito longos ou muito insistentes. Outro aspecto que desagrada os clientes, são as ligações telefónicas durante o jantar, feitas por operadores mal treinados.
- ❖ **Injustiça** - existem empresas de marketing directo que tiram partido dos consumidores que estão menos informados ou compulsivos. Um exemplo deste caso são os programas de compra na TV, que são apresentados por locutores com a fala suave e demonstrações ensaiadas, anunciando grandes reduções de preço com um prazo limitado e mostrando incomparáveis facilidades de compra, para prender aqueles que têm menos resistência a comprar.
- ❖ **Fraude** - existem empresas de marketing directo que fazem anúncios com o objectivo de ludibriar o cliente. Exemplo: no anúncio podem exagerar quanto ao tamanho do produto, ao desenho ou ao preço de venda.
- ❖ **Invasão de Privacidade** - na grande maioria das vezes, quando os consumidores compram produtos pelo correio, telefone ou Internet, entram em concursos, assinam uma revista, os seus nomes, moradas e comportamento de compra, podem ser incluídos em diversas bases de dados de empresas. Os profissionais de marketing que fazem este tipo de recolha de dados podem usar esta informação para obter uma vantagem injusta.

3. Organização e Gestão da Força de Vendas

A forma mais antiga de Marketing Directo, consiste na realização de visitas de vendas. Em muitas situações, hoje em dia, para que uma organização possa colocar em funcionamento o Marketing Directo necessita de gerir uma força de vendas.

Segundo Helfer e Orsoni (1993) a força de vendas é constituída pelo conjunto do pessoal comercial responsável pelas vendas e pelo estímulo da procura.

A maioria das empresas que actua no mercado organizacional utiliza a força de vendas com o objectivo de identificar os clientes potenciais e de os transformar em clientes e expandir o negócio ou em alternativa contratar agentes ou representantes para conduzirem esta tarefa da venda directa. Ao nível do mercado consumidor as empresas também utilizam a força de vendas, por exemplo, os mediadores de seguros, os correctores de bolsa e os vendedores das empresas de venda directa (Mary Kay, Avon, Tupperware, etc.).

As organizações podem utilizar dois tipos de força de vendas:

- ❖ Directa – quando utilizam colaboradores da própria empresa, que trabalham a tempo integral ou parcial. Esta força de vendas inclui os vendedores internos, ou seja, os que trabalham no escritório e os vendedores de campo, ou seja os que viajam e visitam clientes.
- ❖ Contratada – formada por representantes comerciais, vendedores autónomos, correctores ..., que recebem comissões com base nas vendas efectuadas.

3.1. A evolução

Para Rodrigues (1999), devido à evolução do mercado, as formas de negociar, também, sofreram alterações. No início, as pessoas trocavam os bens de que necessitavam. Com a evolução, o sistema monetário passou a ser a forma de comercialização de eleição.

Com a revolução industrial veio um crescimento da produção, que veio alterar a forma como as empresas viam o mercado. A oferta passa a exceder a procura, obrigando a um esforço de vendas acrescido.

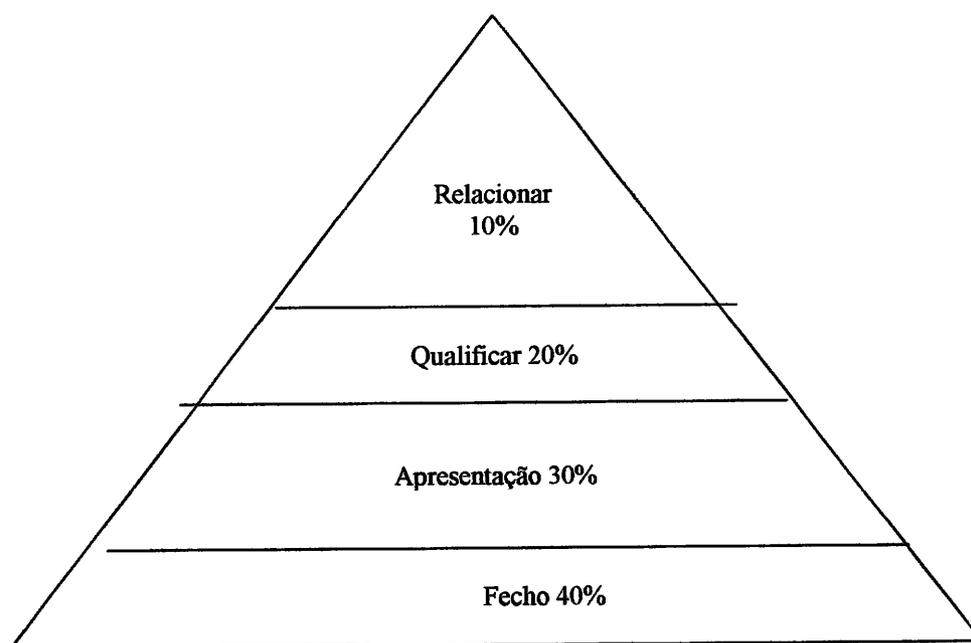
O marketing, ao apontar a compreensão de mercado como primeira prioridade, veio alterar a imagem que existia, até então, dos vendedores, os quais eram “*chatos*” e impingiam a todo o custo aquilo que os clientes, realmente, não necessitavam. Com a perspectiva do marketing, o cliente é visto por outro prisma. Agora o “*cliente existe, logo pensa ... há pois que perceber o seu pensamento.*” Rodrigues (1999).

Anteriormente, os vendedores aprendiam um conjunto de técnicas para “obrigar” os clientes a comprar; actualmente o objectivo é manter uma relação mais duradoura com os clientes, passando a ser um consultor que acredita ter uma solução personalizada para cada cliente específico.

Actualmente, em muitas organizações, a força de vendas é o elo de ligação entre a empresa e os clientes. A força de vendas assegura um papel de transmissão de Informação, num duplo sentido. Por um lado, informa o cliente sobre as modificações dos produtos, a evolução da actividade da empresa e, por outro lado, recolhe os desejos dos clientes, as suas reclamações, transmitindo-as aos serviços adequados. Os vendedores, chegam a ser para muitos clientes, a imagem da empresa.

Durante muito tempo, as empresas seguiram o velho modelo de vendas, *Hard Selling*, em que os vendedores impingiam aos clientes os produtos ou serviços que as empresas forneciam, onde a maioria do tempo era destinado à apresentação do produto e ao fecho da venda (ver figura 6).

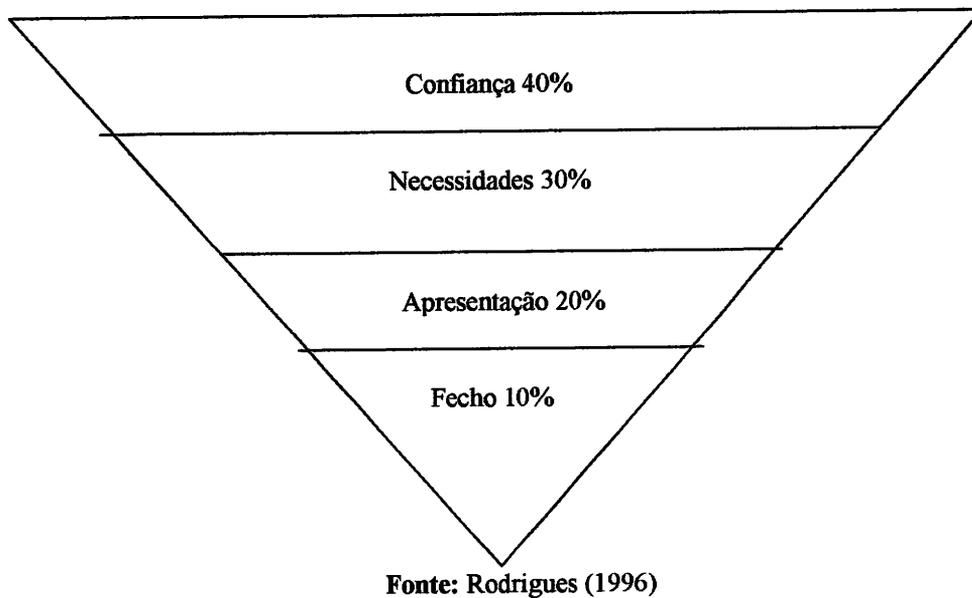
Figura 6: Velho modelo de vendas – Hard Selling



Fonte: Rodrigues (1996)

Actualmente, a empresa segue um novo modelo de vendas, *Soft-Selling*: este modelo de venda tem como base a conquista da confiança do cliente e a detecção de quais as necessidades dos clientes, antes de apresentar qualquer produto ou serviço (ver figura 7).

Figura 7: Novo modelo de vendas – Soft Selling



3.2. Tarefas da Força de Vendas

Hoje em dia, seja qual for o contexto em que a força de vendas actua, terá de desempenhar uma ou mais das seguintes tarefas, (Kotler e Keller (2006); Helfer e Orsoni (1993))

- ❖ **Prospecção** – procura de clientes potenciais
- ❖ **Definição de alvo** – decidir como dividir o tempo entre os clientes potenciais e os outros
- ❖ **Venda** – aproximação ao cliente, apresentação de propostas, resposta a objecções e encerramento da venda.
- ❖ **Serviço** – conjunto de serviços que o vendedor presta antes e após a venda aos clientes.
- ❖ **Comunicação** – transferência de informação sobre os produtos ou serviços

3.3. Seleccionar e Recrutar a Força de Vendas

Rodrigues (2004), refere que Seleccionar e Recrutar a Força de Vendas é uma tarefa que a empresa tem que avaliar cuidadosamente. A empresa, quando toma essa decisão, deve ter em conta as suas características e necessidades

Para Rodrigues (1999), o primeiro ponto, a ter em consideração, é se a força de vendas vai ser interna ou externa à empresa.

A Força de Vendas Interna da empresa, é a força de vendas própria da empresa, pode ser em full ou em part-time; tanto pode estar no terreno, viajando e visitando clientes, como pode estar no escritório fazendo telemarketing.

As empresas recorrem a este tipo de força de vendas, quando desejam ter um controlo apertado sobre a situação de venda, por norma fomentam actividades que não estão directamente relacionadas com a venda propriamente dita, como é o caso do aconselhamento ou a assistência a clientes.

Na Força de Vendas Externas à empresa, os vendedores recebem uma comissão baseada nas vendas conseguidas. Não têm qualquer vínculo à empresa, uma vez que são profissionais independentes. Esta é uma boa opção para as empresas que não podem custear a sua própria força de vendas.

Segundo Rodrigues (2004), a dimensão da força de vendas pode ser determinada com base no número de clientes que a força de vendas deve visitar, multiplicado pelo número de visitas a fazer durante o ano. É necessário, calcular também o tempo que o vendedor dedica à prospecção, ao acompanhamento dos clientes, às suas tarefas administrativas e nas deslocações.

Se a dimensão da força de vendas for mal calculada, pode criar um desajustamento entre o potencial de vendas do território e a disponibilidade efectiva existente para atingir o objectivo.

O sucesso de uma venda depende em grande parte, de uma boa preparação e de um planeamento cuidado, que permitam identificar os potenciais bons clientes, indicando o modo como deve ser feita a aproximação e o que se pode esperar desse encontro, Susac (2005).

As empresas devem definir quais os objectivos específicos que querem que a sua força de vendas alcance.

Os vendedores têm que saber diagnosticar qual é o problema do cliente e ter capacidade para propor uma solução. Mas para que isto possa acontecer, os vendedores têm que “*aprender a vender*”. Isto é, para que a força de vendas consiga ter sucesso, é necessário que no seu trabalho, o vendedor conheça os produtos que a empresa comercializa, o mercado onde está inserido, deve preparar um kit de vendas, saber gerir as suas vendas e fazer uma prospecção de mercado.

3.3.1. Conhecimento dos Produtos

O conhecimento dos produtos é dos factores mais importantes, para que uma venda seja bem sucedida. Os clientes compram mais, facilmente, os bens ou serviços, a alguém que tem um profundo conhecimento sobre os mesmos.

Segundo Susac (2005), a força de vendas possui um bom conhecimento dos produtos se:

- ❖ Compreende as suas aplicações;
- ❖ Sabe quem usa o produto;
- ❖ Conhece as suas características e benefícios;
- ❖ Tem conhecimento do posicionamento da empresa no mercado;
- ❖ Sabe o que distingue o seu produto, dos produtos da concorrência
- ❖ Sabe demonstrar o produto de modo confiante.

Os produtos não se vendem só pelo que são na realidade, mas também pela esperança que representam para quem os vai comprar. Isto é, os produtos podem ter inúmeras vantagens técnicas, mas se o vendedor não as conseguir demonstrar, a venda não será bem sucedida. Actualmente, as pessoas compram sentimentos e soluções para os problemas.

3.3.2. Conhecer o seu Mercado

Segundo Almeida (2004), *“Tal como não se “matam leões com fígado ou moscas com carabina”, de igual modo não se vende mais, tendo como único trunfo uma boa força de vendas.”* É necessário conhecer o mercado onde se está inserido.

Existem várias formas de conhecer o perfil de negócio do mercado, do território e da indústria em geral, dependendo do tipo de venda e do potencial cliente.

Em geral, devem analisar-se as características do segmento de mercado dos clientes potenciais, de forma a conhecer quais as suas necessidades, interesses, hobbies, clubes, etc. e saber quais os assuntos a evitar, tais como: religião, política, etc. Uma forma de recolher a informação sobre os potenciais clientes é recorrer à base de dados da empresa.

Susac (2005), alerta para se o potencial cliente for uma empresa, a Internet é uma boa ferramenta de pesquisa, os sites das empresas podem fornecer todo o tipo de informação sobre essa empresa, e os boletins informativos específicos do ramo, podem dar informações actualizadas em relação às últimas tendências, estatísticas e informação geral. A maioria dos potenciais clientes, gostam de falar sobre a sua empresa, sobre o posicionamento da empresa no mercado e sobre a concorrência, planeamento e estratégias.

3.3.3. Planear o seu Território

De acordo com Neves (2003) *“A orientação do processo de venda ao cliente passa fundamentalmente por perceber onde é que este está, como é que se pode lá chegar e em que medida é que a organização espacial da oferta, ou dos canais da oferta, se continua a adequar à localização da procura.”*.

O planeamento tem como finalidade preparar um plano que permita aos vendedores familiarizarem-se com os clientes potenciais ou existentes no seu território, de forma a conseguirem atingir a máxima quota nessas contas.

Um aspecto muito importante no planeamento é a definição dos objectivos de venda, pois estes objectivos são o centro da sua quota de vendas. Os objectivos devem ser definidos em termos de actividades necessárias e mensuráveis e também em termos de resultados.

Para que se consigam manter os clientes, é necessário que estes estejam satisfeitos, e se estiverem, é provável que comentem com terceiros; por isso, é muito importante que a satisfação dos clientes esteja no centro do planeamento do território. Susac (2005).

O planeamento do território pode ser feito por:

- ❖ Áreas geográficas limitadas, por ex.: Baixo Alentejo, Alto Alentejo, Algarve, etc;
- ❖ Segmento de mercado específico, como por ex: hospitais, governo, retalho, etc;
- ❖ Uma base existente de clientes, por ex.: a lista dos 50 principais potenciais clientes, etc;
- ❖ Ou uma combinação destas divisões.

3.3.4. Gerir o seu Território

O sucesso está directamente ligado a uma boa gestão do território, que não é mais do que a gestão do conhecimento e do tempo.

Quando o vendedor tiver uma imagem concreta do potencial cliente, deve classificar e trabalhar cada cliente, de acordo com o respectivo potencial.

O vendedor deve planear, de forma detalhada, todo o trabalho que irá realizar no dia seguinte, de forma a deixar pouco espaço para a sorte, isto é, evitar cair no mau hábito de decidir o que vai fazer, somente, depois de chegar ao escritório.

Ao planear o dia, o vendedor não deve enumerar apenas o nome e o número de telefone das pessoas que vai contactar, mas precisa ter bem presente, que cada chamada deve ter um objectivo claro, para não fugir ao tema.

Quando o vendedor se deslocar aos potenciais clientes ou aos já existentes, deve tentar marcar as reuniões por áreas geográficas, de forma a minimizar o tempo perdido entre reuniões, visitando, assim, um maior número de clientes nessa área.

O vendedor, quando tem uma reunião com potenciais clientes ou com os já existentes, deve estar bem preparado para que esta seja o mais completa possível. Deve certificar-se que tem tudo o que necessita, para que não tenha que regressar e entregar algo que deveria ter levado na primeira entrevista. Um aspecto importante é o reconhecimento, por esse motivo, o vendedor deve enviar uma breve nota de agradecimento, após a visita, transmitindo, assim, o seu apreço pela disponibilidade que o seu potencial cliente lhe dispensou.

3.3.5. *Kit* de Vendas

O *Kit* de vendas pode ser uma ferramenta muito importante na venda, uma vez que vai ajudar a apresentar os produtos e serviços da empresa, de uma forma informativa e ilustrativa.

Quando o *kit* de vendas for elaborado, é necessário ter presente que os estímulos visuais atraem os clientes, por esse motivo, o *kit* deve ser o mais apelativo possível, em termos visuais. Susac (2005), refere ainda que a consistência do logótipo, bem como o papel e a impressão de qualidade, a textura e o desenho, transmitem mensagens aos clientes, indicando que a empresa tem uma identidade clara e séria.

Se o vendedor tem que vender algo intangível, um serviço, os estímulos visuais que o *kit* deve ter, têm uma importância redobrada, uma vez que o potencial cliente não pode tocar, nem sentir o que está a ser vendido. O *Kit* de vendas deve ter, em primeiro plano, os factores estéticos e visuais, e incluir:

- ❖ Informações de Marketing produzidas pela empresa, tais como, uma descrição da empresa e das suas origens;
- ❖ Uma lista dos benefícios que o cliente potencial pode usufruir, se usar o produto/serviço;
- ❖ Notícias de imprensa relacionadas com o produto/serviço;
- ❖ Cartas de Clientes;
- ❖ Uma lista de perguntas mais frequentes e respectivas respostas;
- ❖ Preços;

- ❖ Estatísticas/gráficos que ilustrem a diferenciação entre os produtos da sua empresa e os da concorrência;
- ❖ Mostruário dos principais produtos, na impossibilidade de ter todos;
- ❖ Fotografias dos produtos;
- ❖ Ficha de cliente, para poder recolher informação sobre os mesmos;
- ❖ Nota de encomenda.

O *Kit* de vendas deve ser visto como uma ferramenta para educar o potencial cliente sobre os benefícios da utilização do produto/serviço, deve estar sempre actualizado e acessível, de forma a ajudar o vendedor.

3.3.6. Gerir a Quota/ Objectivos de Vendas

A quota na área comercial é utilizada para medir a produtividade. Para o vendedor, todas as actividades de planeamento, apresentação e acompanhamento, são concebidas com o objectivo final de atingir ou exceder as expectativas de rendimento. A quota vai orientar a actividade, a responsabilidade e o desempenho, que só podem ser controlados pelos vendedores.

O vendedor deve manter o seu objectivo “*debaixo de olho*” de forma a conseguirem medir o seu desempenho diariamente. Para tal, deve consultar a quota de vendas estabelecida pela empresa e o que significa financeiramente para ele, alcançá-la. Se ficar satisfeito com esse rendimento, ótimo. No entanto, se as suas necessidades de rendimento forem superiores, será necessário ajustar o nível de actividade.

Para Kotler (2000), as vendas são tão estimulantes como desafiantes. Um vendedor será bem sucedido se tiver um objectivo realista, e se verificar frequentemente o ponto onde se encontra, em relação a esse objectivo.

3.3.7. Prospeção

Segundo Toss (2006), “*A prospeção é uma das fases mais importantes do ciclo de vendas. A partir de uma boa prospeção é possível determinar a quantidade de prováveis fechamentos que vão ocorrer ao final do ciclo de vendas.*”

A prospecção é a procura de novos potenciais clientes, que tenham uma possibilidade elevada de necessitar de um produto ou serviço.

Existem alguns métodos chave para uma prospecção ser metódica e bem sucedida. Segundo Susac (2005), são os seguintes:

- ❖ **Comunicação pessoal** - através de organizações que possuem contactos de todos os tipos de pessoas de várias origens. Alguns deles podem transformar-se em compradores qualificados;
- ❖ **Falar em público** - aproveitar todas as oportunidades para falar sobre o negócio com os potenciais clientes, distribuindo publicações sobre a empresa e cartões de visita;
- ❖ **Recomendações de clientes existentes** - pedir o nome de amigos e de colegas, que os clientes satisfeitos considerem poder beneficiar, igualmente, do produto/serviço;
- ❖ **Fazer prospecção no seu território** - quando o vendedor está no exterior deve visitar os escritórios novos e deixar publicações da sua empresa, na recepção;
- ❖ **Manter contacto com os clientes existentes** - se isso acontecer, quando saírem novos produtos, o vendedor poderá apresentá-los e conhecerá, também, as alterações das necessidades dos clientes.

Quando a força de vendas faz prospecção, está à procura de novos potenciais clientes, que tenham uma grande probabilidade de necessitar dos produtos/serviços por ele representados. Os factores que podem determinar se um cliente é ou não um bom potencial cliente, são:

- ❖ Tipo de negócio;
- ❖ Acessibilidade;
- ❖ Poder de compra e rendimentos;
- ❖ O potencial cliente quer ou tem necessidade do produto/serviço?
- ❖ Tem autoridade para comprar ou influenciar a decisão final da compra?
- ❖ A decisão final é tomada por ele?
- ❖ O potencial cliente pode pagar os bens/serviços? Um novo cliente que não pague as suas facturas não irá beneficiar a empresa.

A prospecção continua em parceria com a qualificação inicial, maximiza os resultados, minimiza o tempo perdido e aumenta a motivação da força de vendas, através do aumento de rácios de produtividade.

3.3.8. Preparar a venda

Depois de já ter recolhido e analisado as informações sobre os potenciais clientes o vendedor já está pronto, segundo Rodrigues (1999), para:

❖ Especificar os objectivos

O objectivo principal é concretizar a venda, mas para que tal possa acontecer, existem alguns objectivos intermédios a ter em conta, tais como:

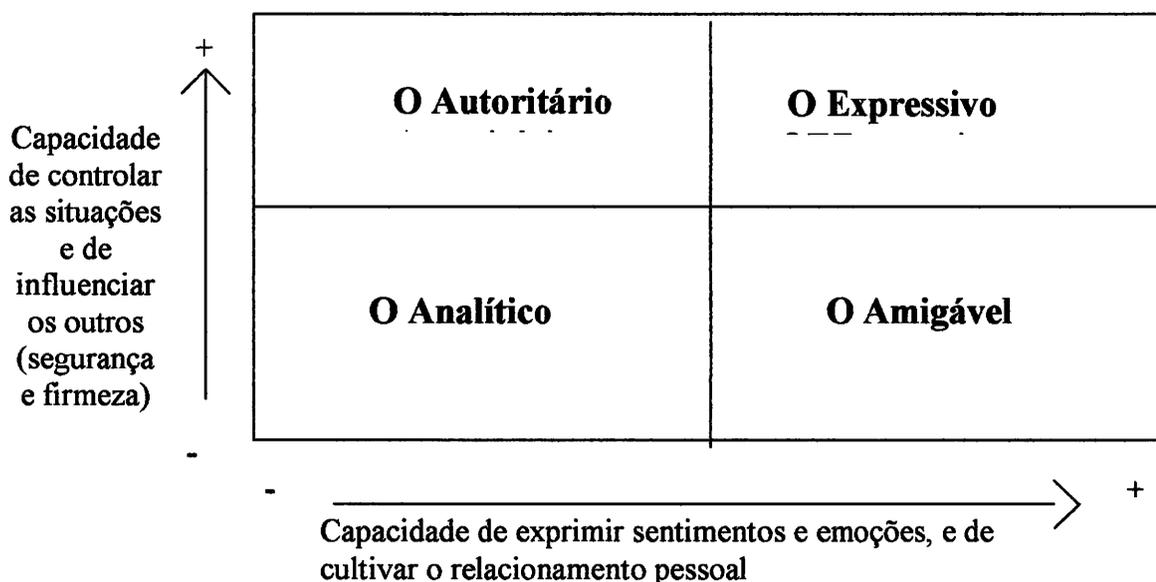
- * Obter mais informações sobre o cliente potencial;
- * Obter permissão para fazer uma apresentação formal do produto ou serviço;
- * Conseguir que o potencial cliente aceite e considere material técnico ou promocional;
- * Relacionar as características do produto com os benefícios específicos adstritos a esse cliente;

Os objectivos específicos levam a resultados superiores, em comparação com objectivos gerais ou vagamente definidos.

❖ Desenvolver uma estratégia face ao cliente

O vendedor tem que conseguir reconhecer que tipo de cliente tem à sua frente, para poder agir em conformidade com esse cliente. Como podemos observar na figura 8, os clientes podem ser de quatro tipos:

Figura 8: Tipos de Clientes



Fonte: Rodrigues (1999)

Os Clientes do tipo **Autoritário**, por norma, possuem as seguintes características:

- *Estão sentados à secretária e gostam de dominar, têm uma personalidade de liderança;
- * Não dão importância à emoção;
- *Como gostam de dominar, preferem falar, a ouvir e vão querer controlar a conversa;
- * Só têm duas perguntas: “Quanto custa?” e “Quando posso ter?”
- *São ambiciosos e pensam depressa, o que os ajuda a detectar facilmente os pontos fracos do vendedor, e quando isso acontece, a venda está perdida pois não gostam de indecisões;
- * Podem gostar de assumir riscos.

Um vendedor, ao deparar com este tipo de cliente, deve adoptar a seguinte Estratégia:

- * Chegar sempre a horas;
- * Fazer uma apresentação detalhada;
- * Adoptar uma postura atenta, activa e segura, mas nunca dominante;
- * Utilizar perguntas cuidadosamente estudadas, de forma a deixar que seja ele próprio a chegar às conclusões;
- * O vendedor não deve tentar uma relação próxima, mas cingir-se, apenas, ao negócio.

Os Clientes do tipo, **Analítico**, possuem as seguintes características:

- * Têm um escritório funcional e muito bem arrumado;
- * Nas paredes do escritório não estão quadros, mas sim gráficos;
- * Pessoas fechadas e pouco dinâmicas;
- * Para eles, a organização, os dados e a precisão são muito importantes, valorizam a precisão;
- * Como não gostam de correr riscos, estudam todos os pormenores, demorando a tomar decisões;
- * Por norma, não aceitam muito bem a palavra, gostam de tudo por escrito.

Perante este tipo de cliente, o vendedor deve adoptar a seguinte Estratégia:

- * Chegar sempre a horas;
- * Enviar-lhe os pontos da reunião, antes desta acontecer, pois vai querer estudá-la para poder estar preparado;
- * O vendedor deve utilizar tabelas e brochuras, e estar preparado para questões específicas, para conseguir dar resposta às respectivas relações custo/benefício;
- * Deve evitar ser muito pessoal e ter conversas banais;
- * Não deve forçar uma decisão, pois é pouco provável que lhe seja dada;
- * Deve dar garantias:

Os Clientes do tipo **Amigável**, possuem as seguintes características:

- * No escritório têm, normalmente, fotos de família e objectos pessoais;
- * O ambiente do escritório é informal;
- * São comunicadores natos;
- * Estes compradores procuram mais um encontro social do que um negócio;
- * Gostam de partilhar sentimentos e emoções, são amistosos;
- * A venda é um processo lento, pois sentem-se desconfortáveis com as mudanças:

Quando o vendedor encontra este tipo de cliente, deve adoptar a seguinte Estratégia:

- * Não deve utilizar tabelas, gráficos, quadros ou dados muito pormenorizados;
- * Deve referir, sempre, opiniões e sentimentos pessoais e deixar de lado os argumentos lógicos;
- * O processo de venda deve ser informal e investir num contacto próximo, construindo, assim, um ambiente de confiança e harmonia;
- * Tem que se ser paciente, para conseguir ter sucesso.

Por último, os Clientes do tipo **Expressivo**, possuem as seguintes características:

- * No seu escritório têm um ambiente informal e acolhedor, embora possam existir troféus e a secretária esteja repleta de papéis;
- * Normalmente são pessoas confiantes, seguras, e com abertura, embora tomem muitas decisões por impulso e por instinto;
- * São muito bons comunicadores;
- * Gostam de conhecer as últimas novidades;
- * São pessoas sonhadoras e gostam de partilhar os seus sonhos com os outros.

Um vendedor ao se deparar com este tipo de cliente, deve adoptar a seguinte Estratégia:

- * Deixar que fale dos seus sonhos, ideias e opiniões;
- * Deve deixá-lo falar, a maior parte do tempo;
- * A abordagem deve ter como base os sonhos e ideias do cliente;
- * Deve optar-se por uma emotiva e entusiasta abordagem;
- * É importante criar um compromisso, onde os detalhes e os passos seguintes sejam especificados;
- * A venda deve ser vista como a concretização de um sonho do cliente.

3.3.9. Marcar a reunião

A entrevista é um factor muito importante na venda. Por esse motivo, deve ser preparada com cuidado, de forma a não se tornar num custo adicional para a empresa. Uma entrevista mal preparada, marcada ou preparada incorrectamente, pode levar a que um negócio não se concretize.

Realizar uma entrevista sem marcação antecipada, pode ser interessante para apresentar o vendedor e/ou deixar informações.

As entrevistas podem ser marcadas através de carta, fax, telefone ou e-mail, dependendo da disponibilidade do potencial cliente. A forma mais utilizada para marcar entrevistas é o telefone. Através do telefonema, podem, ainda, recolher-se mais algumas informações adicionais.

Os vendedores, quando vão marcar uma entrevista, devem ter presente que estão a ir ao encontro de um potencial cliente e que é necessário rever o conteúdo de cada chamada e o modo como a mesma vai ser feita. Um telefonema inesperado e não solicitado, incomoda, mas é necessário, pois sem o contacto inicial, o vendedor não conseguirá chegar ao potencial cliente.

Segundo Susac (2005), quando o vendedor marca uma reunião, deve fazê-lo de forma cuidada, existindo frases que são mais adequadas do que outras. Exemplo:

- *“Peço desculpa por incomodar”*,
- *“Podemos marcar uma reunião?”*

Este tipo de frases leva a que o potencial cliente, não tenha uma resposta positiva. Não deve pedir desculpa, pois o seu objectivo não é incomodar, mas sim ajudar o potencial comprador, a melhorar o seu sucesso. Se o vendedor perguntar se pode marcar a reunião, deixa espaço para o cliente dizer, para voltar a contactar ou que lhe envie documentação sobre o assunto, o que também não interessa ao vendedor.

O vendedor deve ter uma conversa personalizada, quando faz o contacto para marcar a reunião. Como por exemplo:

- *“Bom dia. O meu nome é _____ da empresa _____. Gostava de marcar uma reunião para demonstrar, como os produtos da minha empresa podem melhorar a imagem e a eficácia da sua empresa, poupando o seu tempo e dinheiro. Estarei na sua zona na próxima terça e quinta-feira, e agradecia 15 minutos do seu tempo. Qual é o melhor dia para si?”* Susac (2004).

Este tipo de abordagem, normalmente, não deixa margem para um não, pois todos gostam de poupar tempo e dinheiro. Ao dar a opção de escolher entre os dois dias, faz com que o potencial cliente consulte a sua agenda e encontre um tempo para agendar a reunião.

3.3.10. Primeiro Contacto

O vendedor nunca se deve esquecer:

“ Não se tem uma segunda oportunidade para causar uma primeira impressão...”

Trout (1994)

O vendedor, ao entrar pela primeira vez em contacto com o potencial cliente, deve ter o objectivo de lhe eliminar todo e qualquer receio, oferecendo todas as condições para que se possa descontraír, podendo assim, dar total atenção ao vendedor.

Segundo Rodrigues (1999), existem comportamentos que o vendedor deve adoptar no primeiro encontro, tais como:

- ❖ A roupa deve ser similar à usada pelo potencial cliente (normalmente é conservadora);
- ❖ Deve sorrir sincera e abertamente;
- ❖ Saudar de forma serena, sonora e simpática;
- ❖ Evitar expressões que retirem importância ao cliente ou ao próprio vendedor;
- ❖ Olhar o potencial cliente nos olhos e dizer correctamente o seu nome;
- ❖ Deixar-lhe a iniciativa de apertar ou não, a mão
- ❖ Evitar expressões negativas;
- ❖ Fazer uma pergunta de desenvolvimento, para que o potencial cliente fale sobre aquilo que lhe interessa;
- ❖ Evitar expressões vagas, deve ser convincente e peremptório;
- ❖ Induzir a sensação de que, a seguir dirá algo, que se adaptará ao caso do cliente;
- ❖ Fazer um elogio sincero;
- ❖ Levar o potencial cliente a falar do seu problema;
- ❖ Contar pequenas histórias sobre pessoas com iguais necessidades;
- ❖ Etc.

3.4. Motivação

Como refere " Chiavenato (1998), *Entre os factores internos e externos que influenciam o comportamento humano está a motivação humana; o comportamento pode ser explicado através do ciclo motivacional que se completa com a satisfação, ou frustração, ou ainda com a compensação das necessidades humana.*"

Para Susac (2005), a motivação é um factor muito importante, para que a força de vendas tenha sucesso, por vezes é complicado resistir aos efeitos negativos da rejeição, pois é umas das profissões onde se ouvem mais “Nãos” do que “Sins”. Ter capacidade

para ultrapassar os obstáculos, permanecendo motivado, mesmo quando as coisas estão difíceis, é um desafio para esta profissão.

Uma forma, de tornar uma rejeição num aspecto positivo, é utilizá-la como uma experiência de aprendizagem. Deve encará-la como uma oportunidade de reavaliar os conhecimentos e assim crescer como profissional. Aceitar a rejeição como um facto inerente à profissão de vendedor e saber superar essas rejeições, vai trazer energia para poder seguir mais motivado e confiante.

Para a gestão de vendas, a principal preocupação é determinar quais os factores que podem motivar a força de vendas. Para isso, devem ser estudadas as teorias da motivação e a forma como estas influenciam a vida dos vendedores e a partir daí estudar quais as melhores formas de incentivar a força de vendas.

Rodrigues (1999), a profissão de vendedor tem características específicas, o que torna necessário motivar os vendedores de forma diferente. Mas para que se consiga motivar, é necessário saber o que é que pode originar a desmotivação. O que pode dar origem é:

- ❖ **Natureza do cargo:** Frustração de quem tenta vender; Horários irregulares; Longos trajectos a percorrer; Solidão; Status inferior ao do cliente;
- ❖ **A natureza humana:** A natureza humana necessita de estímulos motivacionais (financeiros, de reconhecimento e sociais) para poder rentabilizar as suas verdadeiras capacidades.
- ❖ **Problemas pessoais:** Doenças e acidentes; Dívidas; Problemas conjugais; Distracções várias.

Em seguimento do texto anterior, a gestão de vendas tem que ter uma atenção especial sobre estes problemas pessoais, uma vez que influencia a maneira como os vendedores estão e por conseguinte a sua motivação.

Oliveira (2006), *“A força de vendas é um dos elementos essenciais da empresa. É preciso mantê-la motivada para que alcance os resultados desejados.”*

Os sinais de desmotivação são um factor muito importante, a que a gestão de vendas deve estar atenta, uma vez que podem provocar: Apatia e desinteresse; Faltar a compromissos; Pouco empenho em solucionar problemas; Aquilo que por vezes não é dito; Ausência sistemática de perguntas.

A gestão de vendas, para motivar a sua força de vendas, deve ter estes factores em conta, e desenvolver estímulos que ajudem a motivar, tais como:

- ❖ **Reuniões de vendas periódicas,** a gestão de vendas deve, escolher um tema para dar nome à reunião, de forma que seja estimulante e ao mesmo tempo tenha uma relação directa com o assunto que se vai tratar na mesma; Estabelecer objectivos claros, tais como a apresentação de um produto ou de uma campanha;

Marcar com antecedência a data e o local do evento; Estabelecer a agenda e a ordem de trabalhos; Tratar de todos os pormenores administrativos que vão do aluguer do local onde vai ser o evento, até ao programa social do mesmo.

Este tipo de reuniões periódicas proporciona uma ocasião social, pois dá a possibilidade de um encontro entre todos os colaboradores da empresa, onde podem conversar, trocar ideias e identificar - se com um grupo de muito mais elementos. Para além do evento social, estas reuniões servem, também, para dar formação e estimular a motivação.

- ❖ **Concursos de vendas**, estes concursos servem de factor motivacional, pois geram um incentivo que vai proporcionar motivação. O concurso deve estar aberto a todos os vendedores e permitir que muitos vendedores sejam premiados. O período, no qual o concurso vai decorrer, é limitado. Os prémios destes concursos têm, também, que estar devidamente direccionados para o tipo de vendedores, por exemplo: vendedores com um bom rendimento que tenha origem em comissões, ficam mais facilmente motivados se o prémio for uma viagem, do que um cheque do mesmo valor.
- ❖ **Honras e privilégios**, este é, provavelmente, o método mais dispendioso para a empresa, mas é também dos factores que mais motivam a força de vendas. São exemplos de honras e privilégios: Troféus sugestivos; Menções honrosas em publicações; Distinções como o Vendedor do mês; Convites para espectáculos de gala.
- ❖ **Comunicação**, esta quando é feita através do contacto pessoal é das iniciativas mais importantes em termos de motivação. O reconhecimento é um excelente instrumento para motivar, assim sendo, a gestão de vendas não deve deixar passar uma oportunidade para mostrar o apreço que tem pelos vendedores e deve dar-lhes incentivos, de forma a deixá-los motivados. Este contacto pode ser feito através de: Comunicações internas; Reuniões sectoriais; Telefonemas; E-mail; Etc.
- ❖ **Salário**, o salário é outro método de motivação, pois transmite segurança ao vendedor, é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa, em função do seu poder aquisitivo Consiste numa soma fixa de dinheiro, que é paga em intervalos regulares.
- ❖ **Comissões**, estas são uma forma de estimular os vendedores, uma vez que incentivam a realização e o desempenho. As principais vantagens das comissões são: Liga directamente os pagamentos com os resultados obtidos; Motiva, porque não existe um limite.
- ❖ **Bónus e prémios**, são a compensação pelo bom desempenho da força de vendas. Este bónus ou prémios podem ser pagos em dinheiro ou não.
- ❖ **Fringe benefits**, é uma forma indirecta de motivar a força de vendas; o fringe benefits, por norma, significa um acréscimo de cerca de 20% no rendimento real, pois é um beneficio dado ao vendedor. Pode ser: Viatura da empresa;

Inscrições em clubes; Percentagem nos lucros da empresa; Participações em despesas pessoais; Etc.

A profissão de vendedor é feita de altos e baixos. O vendedor tem que ter consciência que dificilmente conseguirá estar completamente satisfeito, existirá sempre uma necessidade. O vendedor motivado é aquele que mesmo quando tem maus momentos, mantém uma atitude ganhadora.

“Equipes motivadas são imbatíveis, por mais que algo possa acontecer durante a caminhada, sempre encontrarão saídas possíveis para alcançar os objectivos.”

Wiesel (2006).

3.5. Negociação

A negociação é a arte de chegar a um acordo entre duas partes. Os vendedores precisam de concretizar uma venda, chegando a acordo sobre preço e outras condições de venda, sem prejudicarem os lucros da empresa.

Pode dizer-se que os principais objectivos da negociação, são:

- ❖ As especificidades e qualidades do bem ou serviço;
- ❖ O nível de serviço;
- ❖ O preço e as condições de pagamento;
- ❖ O prazo de entrega;
- ❖ As garantias incluídas;
- ❖ A cobertura do risco associado ao negócio/compra;

Tal como acontece no processo de venda, na negociação, também tem que existir uma preparação, que tem o seu início antes da negociação propriamente dita. É antes da negociação, que o vendedor deve preparar uma estratégia negocial. Pode seguir duas estratégias:

* **Negociar a partir de posições** - aqui, vê o outro como um adversário e considera que tudo o que é ganho por ele, resulta numa perda para o outro lado. Não existe entendimento, na procura de uma solução que seja vantajosa para os dois, nesta perspectiva, todas as soluções levam a que a vantagem de uma das partes, seja conseguida à custa da outra.

* **Negociar a partir de princípios** - percebe que por detrás das posições opostas, existem não só interesses em conflito, mas também interesses comuns e compatíveis. Aqui, toda as concessões devem ser bem exploradas pelo vendedor, mesmo quando estão claramente a seu favor, pois essa posição não lhe garante o negócio, e o comprador pode tentar ganhar recompensas, por alguma concessão que foi feita impensadamente.

Susac (2005), sendo a negociação um processo entre duas ou mais partes, com a finalidade de atingir pontos comuns, tem quatro resultados possíveis, que são:

* **Ganhar – perder** - o vendedor sente-se vencedor e o comprador sente que perdeu. Isto é, o vendedor consegue a venda com um lucro elevado, e o comprador podia ter conseguido um preço melhor noutro lado;

* **Perder – Ganhar** - o vendedor sente que perdeu e o comprador sente que ganhou, uma vez que conseguiu um maior lucro à custa do vendedor;

* **Perder – Perder** - nenhuma das partes fica satisfeita. Isto acontece quando um determinado produto é vendido abaixo do preço de custo, o que não é bom para o vendedor, e o cliente verifica que esse produto/serviço não lhe era necessário;

* **Ganhar – Ganhar** - ambos ficam satisfeitos. O vendedor porque conseguiu um novo cliente e conseguiu satisfazer as suas necessidades. O Comprador porque gosta do produto e está satisfeito com as condições que lhe foram dadas.

Para que uma negociação seja bem sucedida é fundamental que a empresa tenha fornecido uma vasta formação aos seus colaboradores, de forma que estes consigam concentrar no problema, e estruturarem um acordo passo a passo, indicando quais os pontos em que esse acordo vai acontecendo. Convém ter sempre em mente um objectivo claro e pensar em termos daquilo que necessita, para que esse objectivo seja atingido.

3.6. Fechar a venda

As pessoas adoram comprar, mas detestam que lhes vendam. Por este motivo, não se pode forçar a pessoa a comprar nada, é importante que o potencial comprador participe na venda e que se sintam bem. Se o vendedor conseguir ir fazendo acordos consistentes, ao longo de todo o processo de venda, o fecho, por norma, é o resultado natural do processo de venda. Sendo assim, o fecho pode ser descrito como o processo de obtenção do acordo final, para a proposta que foi apresentada.

O fecho de um negócio não é um processo para o final do contacto de vendas. Fechar significa estar de acordo. Ao longo do processo de venda, o vendedor deve demonstrar capacidade para se relacionar com o cliente. Desta forma, se o processo de venda estiver a correr bem, o vendedor pode fazer perguntas sobre o negócio do potencial cliente, sem ter que recorrer a táticas duras ou manipuladoras de venda.

A chave para saber qual é a altura certa para fazer o fecho, é estar atento para os sinais inconscientes que o cliente pode transmitir. Esses sinais podem ser certas questões, que podem indicar que o cliente está interessado e pronto para adquirir o produto/serviço.

Segundo Susac (2004), existem dois tipos de sinais de compra: O Verbal e o Comportamental.

❖ Os **Sinais Verbais** podem incluir o seguinte:

- * O cliente potencial coloca questões específicas sobre o que poderá acontecer, se a encomenda for assinada;
- * O cliente informa que falou com outros clientes e que ficou impressionado;
- * Menciona que o produto é exactamente o que lhe fazia falta;
- * Diz que não é, necessariamente, o mais barato, mas ter o melhor preço não é, necessariamente, ser mais barato;
- * O cliente potencial reconhece que o produto irá resolver, realmente, os problemas da sua empresa.

❖ Os **Sinais Comportamentais** incluem:

- * Inclinar-se para a frente, abanar a cabeça, abertura ou gestos expansivos e sorrir;
- * Levar o comercial pelo escritório, para conhecer outras pessoas da empresa, ou talvez apresentá-lo à pessoa com quem irá lidar, depois da venda.

Se o vendedor, durante a venda, detectar um sinal de compra, é importante que verifique se é correcto, para não cair em suposições incorrectas. Nunca deve tentar pressionar ou manipular o potencial cliente. Deve tentar obter uma resposta clara e afirmativa para as perguntas de verificação. Mas, se só obtiver silêncio, é necessário ter cuidado para não avançar, pois o potencial cliente pode estar hesitante, assim sendo, deve tentar identificar o que está a causar essa hesitação.

O fecho é a garantia que todo o processo de venda foi bem seguido, isto é, foram cobertas todas as objecções, que se detectou um sinal de compra e que este é correcto.

3.7. Pós - Venda

Um bom acompanhamento e manutenção, no pós – venda, são fundamentais para assegurar que o cliente fica satisfeito e volta a fazer negócio.

O vendedor, depois da encomenda processada e entregue, deve entrar em contacto com a empresa, por telefone ou pessoalmente, para assegurar que não existem problemas com o produto e verificar o grau de satisfação do cliente, aumentando assim a probabilidade de repetir a venda.

O pós – venda não deve ser posto de parte, mesmo que não se tenha concretizado uma venda, isto porque o potencial comprador pode não ter comprado agora, mas pode vir a

comprar em outra ocasião. Sendo assim, é muito importante que o vendedor continue a ser simpático para poder deixar a “porta aberta” para futuras tentativas.

Para o vendedor poder servir melhor os seus clientes, continuando a satisfazer as suas necessidades, é necessário ter um serviço pós – venda atento e proactivo. Segundo Susac (2004), a melhor forma, para que isso possa acontecer, é seguir a técnica EMBRACE, que significa:

- * **(Easy) Fácil** de negociar. Os clientes querem resoluções de problemas e não confusões
- * **(More) Mais** do que esperam. Recorde, prometer menos e fornecer mais;
- * **(Bond) Vínculos** com os clientes pois eles constituem a razão do emprego;
- * **(Respect) Respeito** pelos seus clientes, ouvindo as suas necessidades e preocupações, recordando que é o seu tempo e o seu dinheiro;
- * **(Accountability) Responsabilidade** é demonstrada quando assume a responsabilidade pelos problemas de um cliente e apresenta uma solução;
- * **(Continuous improvement) Melhorando continuamente** é conseguir perguntar ao cliente e aos colegas da sua empresa: ”Como podemos fazer melhor?”;
- * **(Enthusiasm) Entusiasmo** pelos seus clientes é mostrado quando actua como parceiro, fazendo com que a assistência a clientes seja uma prioridade da sua organização, ajudando-os a alcançar os seus objectivos.

Segundo a autora, este método garante que o cliente irá ficar satisfeito e será leal. Um cliente satisfeito gosta dos produtos/serviços, mas está receptivo às ofertas da concorrência. Um cliente leal é um cliente que está deslumbrado pelo produto e pelo serviço pós - venda, sendo pouco provável que dê uma oportunidade à concorrência.

3.8. Conselhos úteis para a força de vendas

Na força de vendas, as relações humanas são a base do seu desenvolvimento. Sendo assim, é de considerar os seguintes princípios básicos, referidos na tabela 2:

Tabela 2: Princípios básicos das Relações Humanas

Princípios Básicos Das Relações Humanas	Motivo pelo qual se devem seguir
Nunca Censurar	Sendo fútil, a censura gera o ressentimento
Valorizar os Outros	O Homem deseja ser apreciado e sentir-se importante
Vestir a “Pele” Alheia,	Só se consegue influenciar alguém, despertando-lhe o interesse, falando-lhe do que deseja, ensinando-o a realizar o seu intento
Interessar-se Genuinamente Pelos outros	É mais fácil fazer amigos em dois meses interessando-se pelos outros, do que em dois anos, tentando que se interessem por si.
Sorrir e Nomear	Sorrir e referir o nome do interlocutor Torna tudo mais fácil
Nunca Menosprezar Um Orador	A atenção exclusiva à pessoa que está a falar é mesmo muito importante. Nada a pode lisonjear tanto ...
Incentivar O Outro a Falar	Procure “puxar” os assuntos que interessam ao seu interlocutor e incite-o a falar a maior parte do tempo
Ser Simpático	Comece amigavelmente. É o caminho mais curto ...
Procurar Consensos	Procure obter um sim logo de início. Comece pelos assuntos em que há acordo, não principie por discutir os assuntos em que divergem ...
Teatralizar QB	Preencha os diálogos com imagens, demonstrações, exemplos e pormenores (sem se tornar enfadonho)
“Ocupar Espaço” Sendo Modesto	Lembrar o ditado: “Mais vale cair em graça do que ser engraçado.” Fale com convicção, mas sem ser bombástico.
Não Discutir	Evite sempre as discussões. O único meio de se sair bem delas é evitá-las. São “ângulos agudos” ...
Acreditar Sempre No Que se Defende	Ganhe confiança merecendo-a. Deve estar convencido antes de tentar convencer os outros.
Ser Sucinto	Lembre-se do ditado: “O silêncio é de ouro, a palavra é de prata e muita conversa mata” ...

Fonte: Adaptado Rodrigues (1999).

4. Conclusão da Teoria

Ao longo de todo o enquadramento teórico, foi feita uma caracterização geral das abordagens realizadas pelo marketing, marketing directo e a organização e gestão da força de vendas, abordando os pontos com maior relevância para esta dissertação.

Com este capítulo procurou-se apresentar uma perspectiva geral sobre o tema escolhido, focando os seus aspectos mais relevantes, segundo alguns autores, tais como Kotler (2003), Souza (2005), Lambim (2003), Helfer e Orsini (1993) e Toss (2006).

Esta abordagem ajudou, também, a consolidar os conhecimentos sobre a evolução do Marketing, bem como, quais as suas novas funções. Com base neste alargamento distinguiu-se Marketing Operacional, de Marketing Estratégico.

Com a evolução do Marketing, este teve de abandonar as aplicações tradicionais e passar a ser mais abrangente e coeso, surgindo assim o Marketing Holístico, onde todo o meio envolvente é importante, desde o consumidor até à sociedade, passando pelos colaboradores e a concorrência. Neste ponto, também foram focados o Marketing Relacional e o Marketing One-to one,

O segundo ponto deste enquadramento teórico, foi o Marketing Directo, o qual trouxe um contributo muito importante ao estudo. Foi feita uma abordagem sobre os sistemas e as ferramentas do marketing directo, assim como da importância que as bases de dados, bem estruturadas, têm na recolha de informação sobre os clientes. Por último, foi feita uma análise sobre a Ética e o marketing directo, pois o marketing directo deve manter um bom relacionamento com os seus clientes.

A Organização e Gestão da Força de Vendas, foi o último ponto a ser aprofundado. Aqui foram focados todos os factores que se relacionam com a força de vendas, iniciando-se com a evolução que esta teve necessidade de efectuar, uma vez que as exigências dos clientes sofreram grandes alterações. Quais as Tarefas e como Seleccionar e Recrutar a Força de Vendas, referindo a importância da Gestão do Território, do *Kit* de Vendas, de Gerir a Quota/Objectivos de Vendas, a Prospecção e do Como Preparar a Venda. Estudou-se ainda a importância de manter a força de vendas Motiva, bem como, todo o processo que envolve a Negociação, o Fechar a Venda e todo o processo que envolve a pós-venda. Por último, foram deixados alguns conselhos úteis à força de vendas.

III – Metodologia

1. Metodologia

1.1. Introdução

Segundo Fachin (2002), "o método é um instrumento do conhecimento e proporciona aos pesquisadores a orientação geral que facilita o planeamento de uma pesquisa, a formulação de hipóteses, coordenação de investigações, realização de experiências e interpretação de resultados. Em suma, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo".

O **Objecto** do estudo desta dissertação é a Venda Directa.

Os procedimentos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento desta dissertação foram divididos em três partes, (1- Enquadramento Teórico; 2- Estudo Caso; 3 – Conclusões), através das quais se tentará responder às questões definidas nos objectivos deste estudo.

O **Objectivo**, deste estudo é tentar compreender melhor, como uma micro empresa se pode transformar numa empresa internacional, com o sucesso da empresa Mary Kay. O problema em pesquisa, pode ser definido por meio das seguintes perguntas:

- ❖ Quais os instrumentos do Marketing que estão a ser utilizados pela empresa, para obter vantagens competitivas no seu modelo de gestão?
- ❖ Como é que a empresa está a utilizar os elementos de Marketing, para competir no mercado internacional dos cosméticos?

1.2. Métodos para a obtenção de dados

Segundo Silvério (2003), para que um estudo consiga alcançar os seus objectivos, o mesmo deve seguir uma metodologia no processo de obtenção de dados. Esta metodologia passa por duas fases distintas: o design do estudo e o trabalho de campo.

Em relação ao design do estudo, e tendo em conta que se trata de um estudo na área do Marketing, autores como Malhotra (1996), Churchill (1998), Zilmund (1997), referenciados por Silvério (2003), sugerem que o mesmo pode ser desenvolvido através de uma pesquisa exploratória, e de uma pesquisa conclusiva que, por sua vez, se subdivide em descritiva e causal.

Assim, o design deste estudo iniciou-se pela pesquisa, sobre o que já existia ao nível da investigação, em relação a este tema e estabeleceram-se prioridades sobre o que se pretendia analisar.

Começou por se fazer o levantamento da bibliografia existente sobre o Marketing, Marketing Directo, e Organização e Gestão da Força de Vendas. Seguiu-se a pesquisa sobre estudos já efectuados.

Esta pesquisa foi realizada recorrendo a livrarias, bibliotecas, Internet, nomeadamente em site das Universidades Portuguesas e estrangeiras e base de dados “bi-on”, revistas, e a brochuras publicadas pela empresa em estudo.

Com o objectivo de recolher informação foram realizadas quatro entrevistas individuais, com base em dois guiões de entrevista. As questões colocadas, eram todas abertas, o que permitiu que as opiniões fossem expressadas livremente.

A selecção dos indivíduos a serem entrevistados, para este tipo de estudo é de extrema importância, uma vez que se pretende recolher informação significativa. Por esse motivo, foram escolhidas pessoas, que à partida, teriam experiência e conhecimento sobre a empresa.

O **Instrumento**, utilizado para a recolha de dados, foi uma entrevista semi-estruturada, aplicada: à Directora de Marketing Mary Kay Portugal (Dra. Inês Noronha); à Directora Sénior Executiva (Dulce Araújo); à Directora de Vendas (Paula Moreira); e à Consultora de Beleza (Isabel Cortes).

O **Procedimento**, foram construídos dois guiões de entrevistas⁸ compostas por questões abertas, necessárias à recolha de informação para a realização deste estudo.

Um dos guiões foi construído para ser aplicado na empresa e o outro para ser aplicado à força de vendas.

As pessoas que foram entrevistadas estão ligadas à empresa, por essa razão, vêm vantagens em que este estudo se realize, o que facilita a recolha de informação.

Foi solicitada uma entrevista à Empresa Mary Kay. A empresa canalizou este pedido para a sua Directora de Marketing. A entrevista realizou-se no escritório da Mary Kay, em Lisboa.

A Directora de Marketing, cedeu informações que foram fundamentais à realização deste trabalho, no entanto, alguns dos dados não foram cedidos. Destes, houve uns, que a directora comunicou logo, durante a entrevista, que não os podia ceder (os relativos aos dados financeiros), os outros, apesar de se ter comprometido a enviar mais tarde, isso acabou por não acontecer.

Este facto limitou o estudo em questão, não permitindo ter um conhecimento da evolução do crescimento da empresa, em termos financeiros.

⁸ Anexo IV: Guiões das Entrevistas

Foram também contactadas, uma Directora Sénior Executiva, uma Directora de Vendas, e uma Consultora de Beleza. Todas elas se mostraram bastante disponíveis para prestar todas as informações de que dispunham. Estas informações vieram completar os dados recolhidos junto da Directora de Marketing e enriquecer o conhecimento sobre a empresa, vista através da força de vendas.

Estas entrevistas foram realizadas em Portimão (Directora Sénior Executiva); em Pias (Directora de Vendas); em Moura (Consultora de Beleza).

Através destas entrevistas obteve-se um maior conhecimento sobre o problema em estudo, fontes de dados e o acesso a elas, e a disponibilidade dos indivíduos para cooperar.

1.3. Tratamento e análise dos dados

Foi feita a análise qualitativa das entrevistas realizadas. O conteúdo retirado destas, permitiu estruturar esta dissertação, uma vez que foi com base nestas informações, que se desenvolveu o estudo.

Após o estudo bibliográfico, foi possível complementar a informação recolhida nas entrevistas, uma vez que foram consultados sites na Internet, artigos e revistas, sobre a marca. Foi também consultado o livro sobre a vida e a obra da fundadora da Mary Kay, Mary Kay Ash.

IV - Estudo Caso - Mary Kay

1. Mary Kay

A empresa escolhida para este estudo caso, foi a Mary Kay. Esta é uma empresa de cosméticos e a sua forma de venda é a venda directa.

A Mary Kay surgiu pelas mãos da sua fundadora Mary Kay Ash, a qual fez desta empresa, uma das empresas de venda directa melhor sucedida no mundo.

1.1. Breve História da Mary Kay

Em 1963, Mary Kay Ash trabalhava numa empresa de artigos de limpeza. A dada altura da sua carreira profissional, quando pensava que iria ser promovida, foi ultrapassada por um colega, a quem tinha dado formação. Os argumentos utilizados para justificar a situação referiam que, para desempenhar o cargo em questão, era necessária uma grande responsabilidade.

Sentindo-se injustiçada, decidiu sair da empresa, com o objectivo de escrever um livro sobre direcção de pessoas. Na sua maneira de ver, a única forma de se tornar conhecida e poder divulgar a sua opinião, era dar oportunidade às mulheres, para criarem a sua própria carreira, de modo a obterem independência económica. Mary Kay Ash formou, assim, a sua própria empresa, na área dos produtos de beleza, dando-lhe o nome de *Mary Kay cosmetics*.

Os artigos de Cosmética que utilizava eram de origem artesanal, fabricados por um artesão. Mais tarde, quando este faleceu, a filha continuou o trabalho artesanal do pai, mas só para duas ou três clientes. Foi nesta altura que Mary Kay Ash comprou a patente dos produtos e os levou para laboratório, afim de os testar e desenvolver.

A Empresa iniciou a sua actividade através de reuniões com grupos de amigas de Mary Kay Ash e com clientes da empresa onde tinha trabalhado. Estas reuniões tinham como objectivo divulgar e demonstrar os produtos da nova empresa. Em simultâneo, cativava este público para comprar e/ou vender os produtos. Deste modo era fomentada a Venda Directa. A empresa viu a expansão das vendas, através da técnica de “*uma amiga convida outra amiga*”.

Desde então, a Mary Kay cresceu e tornou-se uma Empresa única no mundo, pela forma como tem ajudado e motivado as mulheres, permitindo-lhes o maior sucesso.

A Mary Kay é, hoje em dia, uma empresa conhecida em todo o mundo. Está presente em mais de 30 países, tem mais de 1.6 milhões de Consultoras e factura anualmente mais de 2.200 mil dólares. Nos últimos 10 anos a Mary Kay foi considerada a marca de Cuidados da Pele e de Maquilhagem mais vendida nos EUA .

Em 1996, a Mary Kay Inc. é uma das 20 empresas referenciadas no livro ” Forbes Greatest Business Storis of All Time”. Mary Kay Ash é a única mulher a ser incluída no referido livro.

Sempre com a preocupação de ajudar as mulheres, em 1996, Mary Kay Ash, cria a “Mary Kay Ash Charitable Foundation”, com o objectivo de a mesma se dedicar à Investigação Imunoterapêutica do cancro que afecta as mulheres e em 2000, expande a missão da fundação, incluindo desde então, a prevenção contra a violência, nas mulheres.

Mary Kay Ash foi galardoada em 2000, com o prémio Mulher do Século no Mundo dos Negócios, atribuído *pela Lifetime Television Online*.

Em Janeiro de 2001, Mary Kay Ash passa o cargo de Presidente da direcção, para o seu filho mais novo, Richard Rogers.

Em 2001, recebeu o prémio “*the Industry Innovation Award for the Company’s Personal Web Site program*,” pela ajuda dada à força de vendas independente.

A 22 de Novembro de 2001, Mary Kay Ash parte para a sua grande viagem, mas a sua obra e o sonho de continuar a ajudar as mulheres de todo o mundo, irão continuar ...

No ano de 2002, já a título póstumo, foi atribuído a Mary Kay Ash o prémio “*Vision for Tomorrow Award*”, pelo documentário contra a violência nas mulheres.

Mary Kay Inc. é considerada uma das empresas de topo, no mundo, em vendas online, de acordo com a revista “Interactive Week, e o seu web site foi condecorado pelo site “CIO” pela revista americana “Darwin”.

Nos últimos 6 anos, a empresa passou a estar em mais um país da Europa, a Polónia, estando assim representada num total de 10 países.

Segundo Marchetti (1996), o sucesso da empresa deveu-se à sua líder carismática – Mary Kay Ash.

Criada em 1963, a Mary Kay Inc. tem sofrido algumas alterações quer a nível de estrutura quer de imagem.

A empresa teve um crescimento considerável na facturação nos últimos dez anos, tendo tido um resultado de aproximadamente 1.000 milhões de dólares, passando para uma facturação de aproximadamente 3.200 milhões de dólares em 2005.

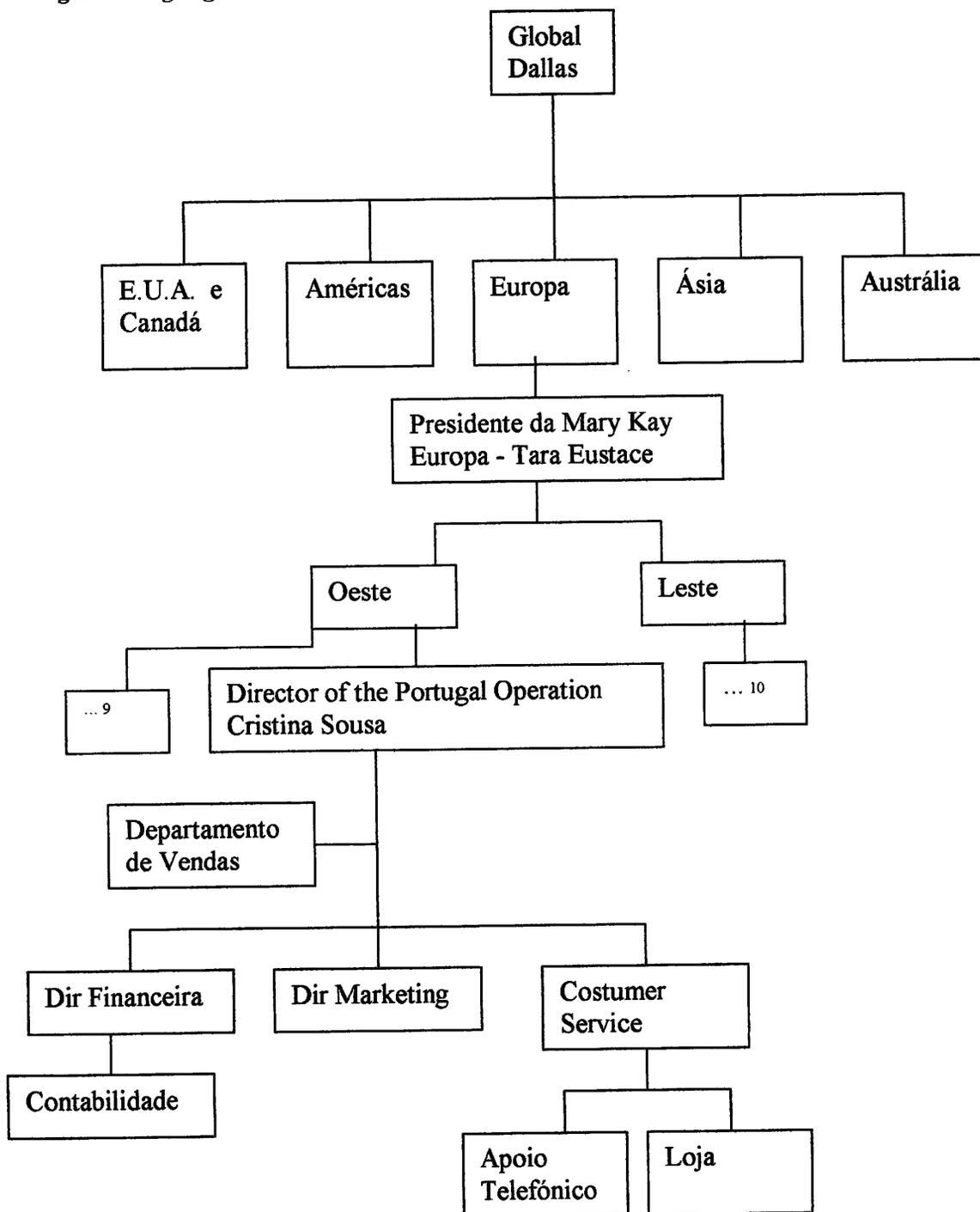
No que respeita à carteira de produtos, a Mary Kay possui actualmente mais de 200 produtos de elevada qualidade; este número tem-se mantido estável ao longo dos últimos anos, porque a empresa segue uma estratégia de substituição e lançamento de novos produtos.

O Número de consultoras de beleza a nível mundial cresceu significativamente tendo passado de, aproximadamente 500.000 em 1999, para, aproximadamente 1.6 milhões em 2005. Em Portugal, o número de consultoras em 2005 era de 3.000.

A Estrutura Organizacional da Mary Kay Internacional, tem por base as regiões de actuação da empresa, como se pode ver na figura 9. A sua sede internacional fica em

Dallas e para cada parte do mundo, tem um presidente. Em cada país, onde está representada, tem um escritório sede, onde está a Director Operation desse país.

Figura 9: Organigrama MK Internacional



Fonte: Mary Kay Inc. Portugal

⁹ Oeste: Alemanha; Espanha; Reino Unido; Republica Checa

¹⁰ Leste: Eslováquia; Kasaquistão; Polónia; Rússia; Ucrânia

1.2. Análise Externa

1.2.1. Factores Económicos

Ao contrário do que ocorre em muitos outros sectores industriais, a indústria de cosméticos tem sido objecto de escassos estudos ou análise, sejam académicos ou não, em Portugal ou no exterior.

Tendo como base o relatório feito para Portugal sobre o sector dos cosméticos, em 2004, pela Euromonitor¹¹, chegou-se à conclusão que o crescimento deste sector iria ser muito lento, embora positivo.

O mercado Português desde meados de 2002, está a passar por um défice económico, o que tem provocado um aumento do desemprego e por sua vez uma descida do poder de compra. Os consumidores passaram a consumir, prioritariamente, bens de primeira necessidade.

O consumidor português está cada vez mais informado sobre as características dos produtos, resultando que os fabricantes desta área se preocupam em melhorar e lançar novos, apostando na diversificação, na qualidade, e na facilidade de uso dos produtos mencionados. Desta forma, estão a ir ao encontro das preferências dos consumidores.

Os **Factores Económicos** que poderão interferir na actividade da Mary Kay em Portugal, poderão ser:

A **Política Cambial**, uma vez que todas as transacções da Mary Kay Portugal são efectuadas em Euro, a empresa tem que ter especial atenção à variação do Dólar americano face ao Euro e do Euro face ao Dólar americano;

O **Índice de preços ao consumidor**, pois uma variação neste índice pode afectar as vendas da Mary Kay. A variação que está prevista para o ano 2006, é de aproximadamente 2%, o que não irá implicar grandes alterações no sistema comercial;

O **Sistema de Tributação do Consumo** visa adaptar a estrutura do consumo à evolução das necessidades do desenvolvimento económico e da justiça social, devendo onerar os consumos de luxo;

O **Sistema de Tributação das Empresas** vai incidir fundamentalmente sobre o seu rendimento real. Para o ano de 2006 não são esperadas alterações significativas;

No **Sistema de Tributação dos Clientes** não houve alterações significativas;

Na **Política de Rendimento** está previsto um aumento de, aproximadamente 1.5% no rendimento das famílias, o que aumenta pouco o poder de compra.

¹¹ Euromonitor Cosmética Internacionais e Artigos de toilette

1.2.2. Factores de Internacionalização

A internacionalização da indústria de cosméticos não difere muito do padrão de expansão mundial de empresas, de outros ramos da indústria.

Segundo um estudo realizado pela Euromonitor, (Novembro 2005), pode destacar-se a posição da França que, devido ao elevado volume de compras externas, apresentou em 2000 um saldo positivo bastante expressivo, da ordem de 4,6 biliões de dólares Americanos. Nos últimos anos esse saldo tem tido um decréscimo. Os Estados Unidos, a Inglaterra, a Alemanha e a Itália tiveram um comportamento semelhante, embora sejam, ao mesmo tempo, grandes exportadores e importadores.

Na indústria de cosméticos, os principais intervenientes mundiais do sector são as grandes empresas mundiais, fabricantes de produtos cosméticos e detentoras de capacidades tecnológicas e, sobretudo, comerciais, que lhes permitem comandar a cadeia de produção, distribuição e comercialização de mercadorias.

A nível internacional, na indústria dos cosméticos, os países ditos desenvolvidos são os que têm um maior peso. Destacam-se a França, os EUA, o Reino Unido e a Alemanha. Enquanto que, a participação dos países em desenvolvimento no comércio internacional é bastante reduzida.

1.2.3. Factores Políticos e Legais¹²

Uma das maiores dificuldades, que se encontra sobre a indústria de cosméticos, é a dificuldade de delimitação das fronteiras do sector, já que são muito próximas as suas interacções com outras indústrias, como perfumaria, higiene pessoal, química e até farmacêutica.

A indústria de cosméticos é classificada, usualmente, como um segmento da química, juntamente com perfumaria, higiene pessoal e limpeza. Juntos, esses segmentos respondem por algo em torno de 1/8 da produção da indústria química mundial.

A indústria de cosméticos, cujas actividades se vinculam com a manipulação de fórmulas, destinadas à elaboração de produtos de aplicação no corpo humano, para limpeza, embelezamento, ou para alterar a sua aparência, sem afectar a sua estrutura ou funções, são regulamentados pelos órgãos responsáveis pela saúde pública, a nível internacional pelo FDA – Food and Drugs Administration e a nível nacional pelo INFARMED - Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento.

¹² Anexos V- Legislação sobre as empresas de Produtos Cosméticos e de Higiene Corporal

A definição de cosméticos vincula-se com produtos destinados, essencialmente, à melhoria da aparência do consumidor. Assim, de um modo geral, o sector de cosméticos deve ser definido segundo o objectivo da utilização de seus principais produtos.

Os Factores Políticos e Legais em Portugal, não irão exercer no ano 2006, qualquer tipo de influência em relação à Mary Kay. Em Portugal, a Mary Kay já teve um caso, em que estes factores interferiram no nome de um produto. Este episódio ocorreu com o lançamento de um perfume que nos EUA se chamava Quatro. Este nome não foi aceite legalmente, pelo facto de ser susceptível de confusão com o AUDI A4 (carro).

1.2.4. Factores Sócio-culturais

Segundo Siqueira (2005), "... vários estudiosos da sociedade - cultura pós - moderna destacam que a característica da mesma é, antes de tudo, a de ser uma sociedade - cultura de consumo, que reduz o individuo à condição de consumidor como consequência da automatização do sistema de produção. As novas formas referentes ao consumo estão relacionadas com os meios de comunicação, com a *alta tecnologia*, com as *indústrias da informação* (buscando expandir uma mentalidade consumista, ao serviço dos interesses económicos) e com as maneiras de ser e de ter do homem pós - moderno."

Os **Factores Sócio-Cultural**, podem influenciar qualquer sector. No sector dos cosméticos, estes factores têm uma importância acrescida, pois, uma alteração positiva ou negativa vai influenciar a actividade económica.

Nos **Factores Demográficos** o crescimento da população e a distribuição da população por sexos, são factores a ter em conta, para quem comercializa este tipo de produtos.

Do INE retirou-se que a taxa média do crescimento da população de 1991 para 2001 foi de 5%, verificou-se também que a Taxa de Natalidade em 2004 foi de 10.4‰ e a Taxa de Mortalidade foi de 9.7‰, o que poderá dar uma variação aproximada de 0.7‰ de crescimento natural para 2006.

Quanto aos **Fenómenos de Opinião / Moda**, na indústria cosmética, é necessário ter uma especial atenção à complexidade humana, uma vez que os seus desejos, hábitos, gostos e necessidades, sofrem alterações frequentemente.

A opinião/moda exerce uma grande influência no ciclo de vida dos produtos, uma vez que, determinado produto, de um momento para o outro, pode deixar de se vender ou atingir vendas incalculáveis.

A Mary Kay, em 1999, teve um bom exemplo do que é que o fenómeno da opinião/moda podem fazer, ao lançar uma linha de produtos de criança /jovem, esgotou o stock que estava destinado para três meses, em apenas 15 dias. Neste caso concreto, os produtos tiveram uma boa aceitação por parte da opinião pública, mas podia ter

acontecido o contrário, o produto não ter sido bem aceite na sociedade de consumo, o que levaria a empresa a ter elevados prejuízos.

Quanto aos **Hábitos de Consumo**, verificam-se algumas alterações nos hábitos dos consumidores, uma vez que estão mais exigentes com os aspectos, a qualidade, os benefícios e o serviço pós-venda.

O consumismo está, hoje em dia, a ganhar proporções bastante elevadas e as empresas tentam, a todo o custo, fidelizar o cliente à marca, oferecendo um leque de produtos e serviços, consoante as suas necessidades e preferências.

Tem vindo a verificar-se nesta área, um aumento na propensão ao consumo dos cosméticos, pelo sexo masculino, pois, hoje em dia, os homens preocupam-se mais com a sua imagem e o seu corpo.

1.3. Análise Interna

1.3.1. Missão e Filosofia

A Mary Kay Portugal, em consonância com a Mary Kay Inc., tem como missão principal, proporcionar às pessoas, independentemente da sua escolaridade, a oportunidade de montarem o seu próprio negócio, uma actividade e uma carreira de futuro.

“ Como ajudar as pessoas a ajudarem-se a si mesmas “

Dr.^a Teresa Botelho

Ex- Director of the Portugal Operation (Mary Kay)

“A chave do sucesso passa sem dúvida pelo facto de acreditar neste negócio e em si mesma e de todos os dias trabalhar para atingir os objectivos (...) Na Mary Kay o sucesso alcança-se passo a passo e nunca é tarde para começar.”

Dr.^a Cristina Sousa

Director of the Portugal Operation (Mary Kay)

O êxito desta empresa pode ser atribuído à Filosofia de gestão empresarial, defendida pela sua fundadora Mary Kay Ash:

- ❖ Viver e trabalhar de acordo com a **Regra de Ouro** – “ *Trate os outros da mesma maneira que gostaria que o tratassem a si* “.
- ❖ Dar a cada pessoa uma oportunidade, em função da sua ambição e das suas capacidades.
- ❖ Elogiar as pessoas, de forma a incentivá-las a alcançar o êxito.

1.3.2. Objectivos de Marketing

Em Portugal, a Mary Kay tem como objectivo geral, ser a marca de cosméticos mais vendida, em Venda Directa. Para conseguir alcançar este objectivo, a empresa deseja e espera aumentar as suas vendas no ano de 2006, em cerca de 30%.

A Mary Kay Portugal espera ter mais 1.500 consultoras, no final do ano 2006, atingindo, assim, aproximadamente 4.500 consultoras.

Actualmente, existem 81 Directoras de Beleza Independentes, no entanto, a Empresa espera ter, até ao final de 2006, 90 directoras e até meados de 2007, 100 Directoras de Beleza Independentes.

Das 81 Directoras de Beleza Independentes, 1 é Directora Nacional e a empresa espera ter, até meados de 2007 mais 1 Directora Nacional de Vendas Independente, que é o mais elevado cargo da carreira comercial.

1.3.3. Caracterização da Mary Kay Portugal

A Mary Kay Portugal é uma empresa de venda directa, subsidiária da empresa Mary Kay, com sede em Lisboa, onde trabalham 14 empregadas. Actualmente possui mais de 200 produtos ao dispor dos seus clientes/consumidores, aproximadamente 3.000 clientes (Consultoras/Directoras) e mais de 65.000 consumidores.

Nos três últimos anos vendeu, aproximadamente 250.000.000,00 de euros em produtos, sendo considerada uma empresa especialista na sua área, por oferecer uma elevada qualidade de produtos e um serviço exclusivo e personalizado.

Em Portugal, no ano 2003, verificaram-se algumas alterações, tendo a empresa adquirido novas instalações. Até este ano existia um único armazém situado em Espanha e que abastecia toda a Península Ibérica; com as novas instalações passou a haver um armazém em Portugal. A mudança implicou o aumento do número de colaboradoras da empresa de 8 para 14.

1.3.4. Variáveis do Marketing Mix

A Empresa segue uma estratégia de substituição e lançamento de novos produtos de 3 em 3 meses.

1.3.4.1. Política de Produto

Para a Mary Kay, a política de produto é um factor de grande importância na sua estratégia de marketing. Se o produto não tiver qualidade e não for reconhecido como um bom produto, pelos seus consumidores, é muito complicado fazer uma boa política de produto, podendo mesmo levar a empresa a ter grandes prejuízos, uma vez que, é nesta estratégia que os erros são mais difíceis de corrigir e mais dispendiosos.

A qualidade dos produtos Mary Kay, é aprovada por uma entidade americana “Drug and Food Administration”, que é a empresa responsável pela certificação da qualidade dos produtos cosméticos e farmacêuticos.

A política de produto, para a Mary Kay, passa por várias decisões:

- **Portefolio de actividades da empresa e os respectivos produtos**

Para a Mary Kay, a alta qualidade dos seus produtos é fundamental, e para que este objectivo possa ser atingido, investe todos os anos milhões de dólares, em investigação e no desenvolvimento de novos produtos, podendo assim, oferecer produtos inovadores aos consumidores da marca Mary Kay.

A Mary Kay Inc. acompanha cada passo do ciclo de vida de um produto, começando a cuidar dele, logo na fase de inspiração e fórmula, e acompanha a sua evolução até à distribuição.

Todos os produtos novos passam por uma série de rigorosos testes de investigação e estudos de mercado.

Os investigadores da Mary Kay utilizam os conhecimentos inovadores que possuem, no estudo de novos ingredientes e fórmulas, de forma que os novos produtos tenham uma boa aceitação por parte do consumidor. Estes são testados para que a segurança, a qualidade, a pureza, a eficácia na pele, a facilidade de uso e rendimento/durabilidade sejam confirmados.

A equipa de investigação e desenvolvimento de novos produtos da Mary Kay, ao combinar a ciência com o conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores, consegue criar continuamente novos e emocionantes produtos, para a linha mundial de cosméticos Mary Kay.

A Mary Kay Inc. preocupa-se com a qualidade e eficácia dos seus produtos, assim sendo, dá uma grande importância aos métodos de investigação que são utilizados na avaliação dos ingredientes, dos materiais novos e inovadores, de forma a poder oferecer aos seus consumidores resultados eficazes. Para tal utiliza dois métodos:

Estudos em tubos de ensaio - utiliza os tubos de ensaio para determinar a actividade biológica dos ingredientes e das fórmulas, mediante o uso de sistemas avançados de cultivo de células, para descobrir tecnologias novas, que beneficiem a pele.

Estudos com instrumentos biológicos - são utilizados vários instrumentos para medir os benefícios que podem oferecer à pele (elasticidade, hidratação, entre outros) diversos ingredientes, protótipos de produtos e bens de consumo imediato.

A Mary Kay realiza todos os estudos clínicos dos produtos em laboratórios independentes. Estes estudos são feitos sob a supervisão de um dermatologista certificado. Os produtos propostos para usar perto dos olhos são supervisionados por um oftalmologista. Na Mary Kay, os cientistas revêm os procedimentos e resultados dos testes, e além disso, os protocolos dos testes são também verificados pelos

conselhos examinadores institucionais dos principais laboratórios de provas dos Estados Unidos.

A Mary Kay Inc. tem ao seu dispor uma equipa de Cientistas, Químicos, Técnicos, Engenheiros e Inspectores de Segurança altamente capacitados, que asseguram o cumprimento dos padrões de qualidade e segurança, para garantir a satisfação do consumidor. Quando se cria e se prova a forma mais desejada de um produto, a sua fórmula é produzida em grande escala e embalada para ser distribuída.

Todos elementos que chegam ao processo de embalar, são inspeccionados antes de serem usados, são verificadas, continuamente, as amostras de produtos, de forma a colaborar na pureza microbiológica.

Tanto os empregados, como os sistemas computadorizados vigiam constantemente a linha de montagem nas fábricas. Um exemplo dos superiores padrões de qualidade na Mary Kay, é a equipa de controlo de qualidade, que realiza a seguinte média, em cada ano:

- Mais de 1,000 estudos de estabilidade dos produtos;
- Mais de 100,000 medições analíticas de produtos e 250,000 medições de componentes de embalagem;
- Mais de 300,000 estudos de ingredientes e bens de consumo.

Os departamentos de manufactura e controlo de qualidade da Mary Kay garantem que todos os consumidores de todo o mundo tenham a mesma experiência de qualidade, cada vez que usam os produtos Mary Kay. Apesar da linha de produtos não ser bem igual, nos mais de 30 Países onde a marca é representada, a empresa nunca deixa de lado o compromisso de qualidade.

Para conseguir dar resposta às exigências da força de vendas independente Mary Kay, a maioria dos produtos Mary Kay, são produzidos numa das modernas fábricas em Dallas no Texas e Hangzhou na China.

O Departamento de Manufactura Internacional, trabalha perto dos mercados internacionais da Mary Kay, para assegurar que a empresa cumpre os requisitos de embalagem e registo, exigidos pelo mercado onde está inserido.

- **Política de gama**

A gama de produtos da Mary Kay é formada pelos básicos, maquilhagem, corpo e fragrâncias, que por sua vez se desenvolve em várias linhas, como se pode verificar na tabela 3

Tabela 3: Gama e Linha de Produtos

Gama de Produtos	Linha de produtos
Cuidados da pele	<ul style="list-style-type: none"> - Básicos - Anti envelhecimento - Hidratantes - Produtos Específicos - Cuidado dos Lábios - Cuidado dos olhos
Maquilhagem	<ul style="list-style-type: none"> - Olhos - Lábios - Bases - Pós
Cuidados do corpo e SPA	<ul style="list-style-type: none"> - Private SPA - Conjunto Mãos de Cetim - Pedicure Kit Mint Bliss - Espuma de Barbear Hidratante - Loção reafirmante para o corpo - Protecção Solar
Fragrâncias	<ul style="list-style-type: none"> - Elige - Journey - Belara - Mary Kay Tribute - Velocity - Tribute - Domain

Fonte: Adaptado da Mary Kay

- **Características intrínsecas de cada um dos produtos:**

Definição dos produtos

A Mary Kay oferece aos consumidores uma marca de produtos e linhas (para pele seca /sensível, para pele oleosa e para pele mista), que tentam satisfazer necessidades de cosmética Masculina e Feminina, posicionando os seus produtos, nos seguintes segmentos:¹³

- ❖ **Cuidados da Pele** - estes produtos servem para tratar a pele do rosto, colo e pescoço. A Mary Kay classifica os produtos conforme as suas funções:

- Os **Básicos**, servem para limpar, renovar a textura, tonificar, hidratar e proteger a pele;
 - Os **Anti-envelhecimento**, têm como principal função, reafirmar e reestruturar a pele, hidratando em profundidade as partes mais sensíveis ao avanço da idade, aliviando assim, as rugas e linhas de expressão;
 - Os **Produtos específicos**, são produtos destinados a pele que necessita de um cuidado extra, como é o caso da pele muito oleosa ou muito seca;
 - **Cuidado dos Lábios**, estes produtos cuidam dos lábios em profundidade, através da esfoliação e da hidratação;
1. **Cuidado dos olhos**, por ser uma zona muito sensível, a Mary Kay, reservou para esta parte do rosto um conjunto de produtos que limpam suavemente, reafirmam e revitalizam toda a zona olhos.
 2. **Maquilhagem**, a Mary Kay divide a sua maquilhagem pelas diferentes zonas do rosto e mãos, tendo assim produtos específicos para cada zona.

Para os **Olhos**, existem sombras mono e duo (tons intermédios, tons para acentuar e para realçar), Lápis de olhos, Eyeliner líquido, Lápis de sobrancelhas extensíveis e Rímel.

Para os **Lábios**, a Mary Kay tem três tipos de produtos: os batons, os brilhos de lábios e os lápis de lábios. Os Batons são feitos com uma fórmula que hidrata os lábios e existe em vários tons, tais como: vinho, laranjas, neutros, vermelhos, metálicos, rosas e chocolate. O Brilho de Lábios, tem como finalidade dar brilho e hidratar os lábios; tanto pode ser usado como baton de brilho para realçar a cor do baton normal, como baton, uma vez que está disponível em vários tons. O Lápis de Lábios tem como finalidade realçar os contornos dos lábios.

¹³ Anexo VI – Carteira de Produtos MK

As **Bases e os Pós**, têm como objectivo dar um acabamento perfeito à maquilhagem, uma vez que hidratam a pele seca, ajudam a controlar a oleosidade na pele mais oleosa e corrigem pequenas imperfeições. A Mary Kay tem diversos tons de bases e pós, que devem ser escolhidos conforme a tonalidade de pele de quem vai utilizar.

O **Verniz**, proporciona protecção para as unhas. Existem vários tons de verniz, tais como, os brancos, os neutros e os vermelhos.

- ❖ Para o **Corpo e SPA** existe um conjunto de produtos que têm como objectivo cuidar do corpo, limpar, exfoliar, hidratar, relaxar e perfumar. Estes produtos estão divididos em:

O **Private SPA**, fazem parte destes produtos o gel de banho, o hidratante e uma colónia, que estão disponíveis em três aromas diferentes e cada um foi criado com a finalidade de dar energia (Happiness, feito a partir da combinação do limão com o jasmim), relaxar (Harmony, feito com essências florais) e despertar os seus sentidos (Romance, conseguido da mistura do chá oriental com jasmim, limão e guaraná).

Para **Cuidado das mãos**, a Mary Kay dispõe de um creme de extra hidratação, um exfoliante, um gel e um creme de mãos, que utilizados em conjunto dão uma grande suavidade às mãos. Este produto está disponível com o aroma de pêssego ou sem aroma.

Para **cuidar dos pés**, a Mary Kay escolheu o aroma de alecrim e menta, para ajudar a revigorar e relaxar os pés. Os produtos para os cuidados dos pés são: um bálsamo calmante, uma máscara energética, pastilhas efervescentes, uma escova e um conjunto de meias para pedicure.

A **Espuma de Barbear**, vai hidratar a pele quando está a ser barbeada, protegendo-a da irritação que o acto de barbear pode causar.

A **Loção Reafirmante**, devido à sua fórmula, proporciona uma hidratação profunda, o que vai melhorar a firmeza e elasticidade da pele.

Os **Protectores Solares**, têm como finalidade proteger a pele dos nocivos raios solares. A Mary Kay tem dois níveis de Protecção solar: o FPS 15 e o FPS 30. Existe também um Protector solar para lábios com FPS 15. Para as pessoas que não podem ir à praia ou apanhar sol, a Mary Kay tem uma loção Bronzeadora sem Sol.

- ❖ **Fragrâncias**, A Mary Kay coloca, à disposição dos seus clientes, fragrâncias para Senhora e para Homem.

Para **Senhora**, as fragrâncias são:

- ❖ **Elige** - conseguida da mistura dos aromas da peônia, da fresia, do lírio do amazonas, do ilan-ilang, sândalo índio e o mogno;
- ❖ **Journey** – resulta da combinação de menta com nenúfares, associada a fresia silvestre, ao damasco e a madeira;
- ❖ **Belara** – nasce com o entrelaçar do figo, do arado silvestre e da flor de loto apolina, com o nado da índia, o sândalo e o algodão;
- ❖ **Mary Kay Tribute** – foi criada para homenagear Mary Kay Ash, sendo um aroma florar oriental; e
- ❖ **Velocity** - resulta da mistura da flor da banana com mangostán ácido e clementina.

Para **Homem**, a Mary Kay criou três fragrâncias:

- ❖ **Tribute** – é uma mistura de frutos cítricos, patchouli e musk com sândalo;
- ❖ **Domain** – resulta da combinação do álcool Denat, com a aqua, a lavanda e da madeira de cerejeira; por fim,
- ❖ **Velocity** – esta fragrância capta a frescura do ar das montanhas e o aroma limpo e fresco dos bosques.

- **Embalagem**

A Mary Kay, ao conceber as suas embalagens, tem um cuidado especial, pois, sabe que dela depende em parte, a valorização do produto. Com base neste ponto, as suas embalagens respeitam alguns critérios de fabricação, tais como:

- ❖ **Funcionalidade e a Ergonomia**, para que a sua utilização seja fácil e segura;
- ❖ **Eficácia**, a concepção dos produtos é pensada de forma a otimizar a produção;
- ❖ **Atractividade**, nas suas embalagens são utilizados tons que despertam a atenção dos seus consumidores

1.3.4.2. Marca

Figura 10: Logótipo da Mary Kay



Fonte: Mary Kay

A imagem da empresa, da Marca, dos produtos e da sua comunicação têm sofrido alterações nestes últimos anos.

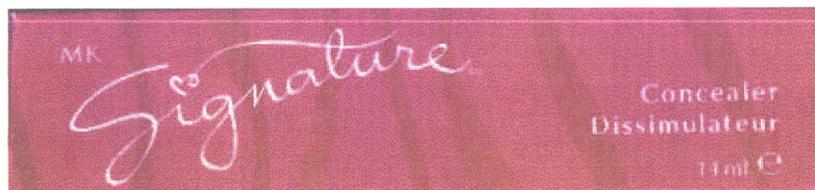
Em 2003, a imagem, era a rosa cor-de-rosa, e vinha gravada em relevo nas embalagens da marca, um exemplo são as embalagens de maquilhagem, antes vinham com a rosa gravada, agora têm as iniciais da marca MK e a cor rosa.

Figura 11: Exemplo das Embalagens de maquilhagem - Blush

Antigo:



Novo:



Fonte: Mary Kay

Os produtos também sofreram alterações, ao nível das embalagens, tendo sido em muitos, uma mudança total, como se pode observar a título de exemplo, nas seguintes figuras:

Figura 12: Creme AMRTC:



Fonte: Mary Kay

Figura 13: Rímel



Fonte: Mary Kay

Figura 14: Lábios de Cetim



Fonte: Mary Kay

1.3.4.3. Política de Preço

A Empresa utiliza uma política de preço de penetração, procurando conquistar a liderança no Mercado de Venda Directa, através da adopção rápida, por parte dos clientes. Procura atingir os segmentos de mercado de maior dimensão potencial, praticando preços relativamente baixos.

Para além desta, utiliza uma política de preços, hoje muito frequente, “preço psicológico”.

A Mary Kay tem a seu favor um “grande Trunfo”, a venda directa. Através dela, consegue baixar os preços “drasticamente”, porque reduz consideravelmente o número de intermediários.

1.3.4.4. Política de Comunicação

Na Mary Kay o principal veículo de comunicação é a sua força de vendas, com se deve ter percebido através do ponto anterior. A empresa utiliza os seguintes elementos da Comunicação:

- ❖ O **Alvo**, das estratégias de comunicação são as Consultoras/directoras e os potenciais consumidores, no lançamento de novos produtos;
- ❖ A **Mensagem**, é adaptada em função do produto, realçando sempre características da maneira de ser e o lado positivo da vida. Por exemplo no perfume Belara, a mensagem que lhe está associada é: Perfume para a mulher que vive a vida intensamente.
- ❖ Quanto à **Intensidade**, a Mary Kay tem duas publicações: uma mensal, “Aplauso” e uma trimestral, “Catálogo- Beleza”;
- ❖ **Como Meios para atingir a força de vendas** utilizam: Catálogo-Beleza, Aplauso, Jornal da directora, jornal das unidades, nota de encomenda e todo o sistema de incentivos proporcionado pela empresa.
- ❖ **Para Atingir o consumidor** utilizam-se os seguintes meios: Catálogo, passa palavra, revistas (novo produto), Internet (www.marykay.pt¹⁴) e Carros cor de rosa¹⁵ - Marketing Directo.

¹⁴ Anexo VII – Página da Internet da MK

¹⁵ Carro Cor-de-rosa, (como o nome diz é um carro cor de rosa do rosa dos produtos) é o carro onde as Directoras de Beleza Independentes Mary Kay, se deslocam, desde que estejam activas e mantenham os objectivos de vendas. Para as directoras o carro pode ser o Opel Corsa de 2 ou de 5 lugares e para as Directoras Nacionais é um Mercedes E200 cdi

1.3.4.4.1 .Mix da Comunicação

A- Promoções - podem surgir ocasionalmente, como por exemplo, as promoções de Natal, Dia dos Namorados, dia da Mãe, dia do Pai, etc. As Promoções são um esforço positivo da comunicação, tendo como objectivo ajudar a Consultora e a Directora a vender os seus produtos.

B – Os Canais de comunicação que a empresa utiliza são os seguintes: Aplauso¹⁶, Catálogo¹⁷, Nota de encomenda e Jornal das directoras.

C- A Publicidade, está dividida de três formas diferentes:

- ❖ **Para as Consultoras e Directoras** a Mary Kay envia mensalmente a revista - Aplauso, trimestralmente lança o seu Catálogo- Beleza e sempre que as Consultoras e as Directoras fazem uma encomenda a - Nota de encomenda, a qual é lançada com preços novos em Março de cada ano.
- ❖ **Das Directoras para as suas unidades** (consultoras) esta comunicação é feita uma vez por mês através do Jornal das Directoras / Jornal das Unidades;
- ❖ **Para o público em geral** a Mary Kay publica periodicamente nas seguintes revistas mensais: Máxima, Elle, Happy Woman e Lux Woman. No que diz respeito à comunicação a nível externo, a empresa, actualmente, está a começar a apostar na comunicação na imprensa, nas revistas ELLE, HAPPY WOMAN, LUXWOMAN e MÁXIMA, o que até agora era praticamente inexistente.

1.3.4.5. Política de Distribuição

A política de distribuição adoptada pela Mary Kay consiste em distribuir directamente os seus produtos. Assim sendo, a empresa vende os seus produtos às suas consultoras directas, que por sua vez vendem aos consumidores finais.



A Mary Kay utiliza dois canais diferentes:

¹⁶ Aplauso - revista mensal que a empresa Mary Kay envia às suas consultoras, com toda a informação sobre os produtos e campanhas.

¹⁷ Catálogo – revista trimestral onde são expostos os produtos.

1) **Por Encomenda**, neste tipo de distribuição a Mary Kay Portugal recebe encomendas, pelo correio, telefone ou fax, dos seus clientes (consultoras/directoras) que apreciam os produtos, através de catálogos enviados pela Mary Kay Portugal. Posteriormente, a empresa envia uma nota de encomenda dos produtos pedidos, ao armazém da Mary Kay Portugal, que se encarrega de os fazer chegar, às consultoras e directoras.

2) **“At Home Shop”**, neste tipo de distribuição as consultoras/directoras dedicam-se, em exclusivo, à venda directa de produtos, aos clientes e aos potenciais clientes, deslocando-se às suas casas.

O contacto pessoal com os clientes, a possibilidade de demonstração do produto, comodidade para o cliente e custos fixos reduzidos, são algumas das vantagens deste tipo de distribuição.

Para animar os canais de distribuição a Mary Kay utiliza a **Estratégia Push**, onde a empresa “empurra” os produtos para as Consultoras/Clientes, que por sua vez os divulgam junto dos potenciais Clientes/Consumidores.

1.3.4.5.1. Força de Vendas em Portugal

A Mary Kay é uma empresa com características muito especiais, a sua força de vendas é toda exterior à empresa. Qualquer pessoa, independentemente da sua formação profissional, idade e sexo, pode ter o seu próprio negócio, uma carreira à medida das suas capacidades de venda e ambição.

A força de vendas é composta por Consultoras e Directoras, as quais, na maioria, são propostas por outras Consultoras e Directoras; no entanto, podem, também, entrar para a Mary Kay, consultoras através do site www.marykay.pt ou de cupões, que a empresa por vezes publica em determinadas revistas, apesar de por este processo, entrar um número muito reduzido.

Na Mary Kay não existe um número limitado de Consultoras e Directoras. Todas as pessoas dinâmicas, profissionais e com ambição, podem entrar como Consultoras e promover uma carreira profissional nesta empresa.

A forma como está organizada, facilita o início de uma nova actividade por qualquer pessoa. Para tal, só é necessário assinar um Contrato de Consultora de Beleza com a Mary Kay e fazer um pequeno investimento no mostruário de demonstrações. A nova consultora a este nível pode possuir duas opções:

Figura 15: Kit Deluxo



Fonte: Mary Kay

- ❖ **Kit Deluxe**, no valor de 75,00 euros - é o *Kit* mais completo, composto por: Leite de limpeza 3 em 1 TimeWise (Pele Normais a Secas), Hidratante Anti-envelhecimento TimeWise (Pele Normais a Secas), Base Maquilhagem Cobertura Total (Beige 402), Base Maquilhagem Cobertura Total (Beige 404), Base Maquilhagem Cobertura Intermédia (Beige 304), Base Maquilhagem Cobertura Intermédia (Beige 300), 4 Lotes de Cartões Demonstradores de Maquilhagem, Amostras de Hidratante e Leite de Limpeza TimeWise (Pele Mistas e Oleosas), 3 Espelhos para as Sessões de Cuidados da Pele, Toalhas Faciais Descartáveis, Pincéis descartáveis para lábios, Bandejas descartáveis, Pin de Consultora Mary Kay, Guia de Produtos, Livro Guia de Pontos de Partida, Folheto dos Kits/Recrutamento, Perfil da Cliente, Bloco de Pedidos de Clientes, Folhetos “A caminho do sucesso”, Nota de encomendas, Nota de encomenda por fax, Autobiografia da Mary Kay “Milagres que acontecem”, Bolsa do Kit, Catálogo de Beleza.

Figura16: *Go Kit*



Fonte: Mary Kay

- ❖ **Go Kit**, no valor de 25,00 euros - é um *Kit* mais pequeno com menos produtos, dele fazem parte: Leite de limpeza 3 em 1 TimeWise (Pele Normais a Secas), Hidratante Anti-envelhecimento TimeWise (Pele Normais a Secas), Demonstração do Conjunto Mãos de Cetim, Pin de Consultora Mary Kay, Catálogo Look/Beleza, Folheto “A caminho do Sucesso”, Nota de encomenda, Nota de encomenda por fax, Bolsa do Kit.

A empresa forma as Consultoras nas áreas dos cuidados da pele e das técnicas de maquilhagem. Os conhecimentos adquiridos são depois transmitidos às suas clientes, nas sessões de cuidados da pele e nas sessões individuais¹⁸, pois só desta maneira é que se podem vender os produtos da *Mary Kay*.

Para se ser considerada como uma *Consultora "activa,"* deverá ter realizado no mínimo, uma encomenda correspondente ao desconto de 40%, durante os últimos três meses, veja-se tabela nº 4

Tabela 4: Descontos por encomenda

	Valor da Encomenda (P.V.P.)	Desconto	Portes
Nível 1	De 100,00€ a 499,00€ P.V.P.	40%	5,00€
Nível 2	Igual ou Superior a 500,00€ P.V.P.	50%	5,00€

Fonte: Nota de Encomenda MK

As Consultoras e as Directoras podem efectuar o pagamento das suas encomendas através dos seguintes meios:

- ❖ Dinheiro;
- ❖ Depósito à ordem / Transferência bancária;
- ❖ Cartão de Crédito VISA.

1.3.5. Carreira Mary Kay

As Consultoras de Beleza Mary Kay começam pelo "*Programa de Início Perfeito*", no princípio da sua nova actividade. Este consiste em:

- ❖ Assistir a três sessões de cuidados da pele;
- ❖ Marcar posteriormente oito sessões de cuidados da pele;
- ❖ Realizar, pelo menos, cinco sessões, durante as duas semanas seguintes à recepção do Mostruário de Demonstração.

No final do programa, recebem, como reconhecimento, o Alfinete de Início Perfeito.

¹⁸ Sessões de cuidado de pele e Sessões individuais – são reuniões onde as Consultoras e as Directoras demonstram às potenciais clientes, os produtos; desta maneira, as clientes verificam logo, como é que a sua pele se dá com a aplicação dos mesmos.

A carreira Mary Kay é formada por diversos patamares, começando nas Consultoras de Beleza Independentes, até à Directora Nacional Executiva. Esta teve algumas alterações nos últimos anos:

Antes	Agora
Consultora	Consultora de Beleza Independente
Recrutadora	Consultora de Beleza Recrutadora
Recrutadora Estrela	Consultora Sénior
Chefe de Equipa	Líder de Equipa
DIQ	DIQ
Directora de Vendas	Directora
Directora de Vendas Sénior	Directora Sénior
Directora de Vendas Sénior Executiva	Directora Sénior Executiva
Directora Nacional de Vendas	Directora Nacional
	Directora Nacional Sénior

A Carreira Mary Kay, actualmente, está uniformizada com os Estados Unidos.

De seguida, serão explicados sinteticamente os requisitos e os direitos inerentes a cada patamar da carreira Mary Kay.

A- Para ser **Consultora de Beleza Independente**, é necessário assinar um Contrato como Consultora de Beleza Mary Kay e comprar o Kit, para poder iniciar a sua actividade. Todas as Consultoras de Beleza Independentes têm direito a:

- ❖ Um desconto até 50% em Produtos;
- ❖ Vendas Pessoais: Sessões de Cuidados da Pele, Sessões de Beleza Personalizadas, Reposição de Produtos;
- ❖ Programa do Início Perfeito; (como já foi mencionado anteriormente)
- ❖ Programa da Escada do Sucesso; (como será explicado do mais para a frente)
- ❖ Prémios Trimestrais;
- ❖ Formação específica, duas vezes ao ano;
- ❖ Reconhecimentos, Jornadas Mary Kay, Cortes do Seminário¹⁹.

B- Uma **Consultora de Beleza Recrutadora** é a consultora que já está a dar os primeiros passos na carreira Mary Kay, isto é, está a recrutar novas consultoras. Para ser considerada uma Consultora de Beleza Recrutadora é necessário ter recrutado uma ou duas Consultoras activas²⁰, e ela própria estar activa. Quando estas condições estão reunidas, tem direito a:

¹⁹ Cortes do Seminário - é o reconhecimento feito pelas Mary Kay às suas melhores Consultoras/Directoras com a entrega de prémios, no seminário anual que a empresa realiza.

²⁰ Consultora activa - é a consultora que, num prazo máximo de três meses, faz encomendas.

- ❖ Um desconto até 50% em Produtos;
- ❖ Vendas Pessoais: Sessões de Cuidados da Pele, Sessões de Beleza Personalizadas, Reposição de Produtos;
- ❖ Colar e pulseira de Pérolas;
- ❖ Programa da Escada do Sucesso;
- ❖ Prémios Trimestrais;
- ❖ Formação específica duas vezes ao ano;
- ❖ Reconhecimentos, Jornadas Mary Kay, Cortes do Seminário.

C- Para se ser **uma Consultora Sénior** é necessário recrutar três ou quatro Consultoras activas, e ela própria estar activa. Reunidas estas condições, a Consultora Sénior, tem direito a:

- ❖ 4% de comissões sobre as vendas do seu grupo pessoal;
- ❖ Um desconto até 50% em Produtos;
- ❖ Vendas Pessoais: Sessões de Cuidados da Pele, Sessões de Beleza Personalizadas, Reposição de Produtos;
- ❖ Usar o Casaco Vermelho Mary Kay;
- ❖ Programa da Escada do Sucesso;
- ❖ Prémios Trimestrais;
- ❖ Formação específica duas vezes ao ano;
- ❖ Reconhecimentos, Jornadas Mary Kay, Cortes do Seminário.

D- Para chegar a **Líder de Equipa** é necessário ter cinco ou mais Consultoras de Beleza activas e ela própria estar activa. À medida que as consultoras vão ascendendo na carreira, os seus direitos, também, vão aumentando. Assim sendo, a Líder de Equipa, tem direito a:

- ❖ Comissões: 8% de comissões sobre as vendas do seu grupo pessoal ou 12% sobre as vendas do seu grupo pessoal, se 5 ou mais das Consultoras de Beleza e a própria efectuarem no mesmo mês, uma encomenda de 313 euros líquidos (cada);
- ❖ Um desconto até 50% em Produtos;
- ❖ Vendas Pessoais: Sessões de Cuidados da Pele, Sessões de Beleza Personalizadas, Reposição de Produtos;
- ❖ Usar o Casaco Vermelho Mary Kay;
- ❖ Programa da Escada do Sucesso;
- ❖ Prémios Trimestrais;
- ❖ Formação específica duas vezes ao ano;
- ❖ Reconhecimentos, Jornadas Mary Kay, Cortes do Seminário.

E- Directora Independente em Qualificação (D.I.Q), para ascender a este patamar, são necessários diversos requisitos. A D.I.Q. deve apresentar uma carta de candidatura à sua Directora de Vendas²¹. Tem que ter estado activa nos três meses anteriores à sua candidatura. Tem que ter oito Consultoras de Beleza activas, das quais apenas três

²¹ Directora de Vendas – é o que resulta da DIQ, será explicado de seguida no ponto F.

podem ser novas, isto é, recrutadas na altura da sua candidatura. Durante o período de qualificação, três meses, a D.I.Q. tem que efectuar uma Produção de 3000 euros por mês, sendo que a unidade tem que ser formada por 27 Consultoras de Beleza, mais a D.I.Q. ou seja 28. A DIQ tem direito a:

- ❖ Comissões: 8% de comissões sobre as vendas do seu grupo pessoal ou 12% sobre as vendas do seu grupo pessoal, se 5 ou mais das Consultoras de Beleza e a própria efectuarem no mesmo mês, uma encomenda de 313 euros líquidos(cada);
- ❖ Um desconto até 50% em Produtos;
- ❖ Vendas Pessoais: Sessões de Cuidados da Pele, Sessões de Beleza Personalizadas, Reposição de Produtos;
- ❖ Usar o Casaco Vermelho Mary Kay;
- ❖ Programa da Escada do Sucesso;
- ❖ Prémios Trimestrais;
- ❖ Formação específica;
- ❖ Reconhecimentos, Jornadas Mary Kay, Cortes do Seminário.

F- Passado o período de qualificação, a consultora sobe mais um degrau na carreira Mary Kay, chegando assim a **Directora de Vendas**. Para a Directora conseguir manter este nível, tem que alcançar vendas mensais superiores a 2.500 euros. Tendo direito a:

- ❖ Programa carro cor-de-rosa;²²
- ❖ Comissões: 8% de comissões sobre as vendas do seu grupo pessoal ou 12% sobre as vendas do seu grupo pessoal, se 5 ou mais das Consultoras de Beleza e a própria efectuarem no mesmo mês, uma encomenda de 313 euros líquidos (cada);
- ❖ 9% a 13% de comissões, dependendo da produção da sua Unidade;
- ❖ Bónus mensais especiais, dependendo da produção total da sua unidade;
- ❖ Bónus Directora Estrela;
- ❖ Um desconto até 50% em Produtos;
- ❖ Vendas Pessoais: Sessões de Cuidado da Pele, Sessões de Beleza Personalizadas, Reposição de Produtos;
- ❖ Usar o Fato de Directora Mary Kay²³;
- ❖ Programa da Escada do Sucesso;
- ❖ Prémios Trimestrais;
- ❖ Formação específica;
- ❖ Reconhecimentos, Jornadas Mary Kay, Cortes do Seminário, Viagens a Dallas.

²² Programa carro cor de rosa, as directoras têm a possibilidade de conduzir um carro cor de rosa. Um Opel corsa para as Directora e Directoras Sénior e um Mercedes para a Directora Nacional.

²³ Fato de Directora – Fato Tailleur (sai e casaco) em azul-escuro.

G- A Directora Sénior, tem que ter pelo menos, uma Directora activa em primeira linha²⁴ dentro da Unidade. A Directora Sénior, tem direito a:

- ❖ Programa carro cor-de-rosa;
- ❖ Comissões: 8% de comissões sobre as vendas do seu grupo pessoal ou 12% sobre as vendas do seu grupo pessoal, se 5 ou mais das Consultoras de Beleza e a própria efectuarem no mesmo mês, uma encomenda de 313 euros líquidos (cada);
- ❖ 9% a 13% de comissões dependendo da produção da sua Unidade;
- ❖ Bónus mensais especiais dependendo da produção total da sua unidade;
- ❖ Bónus Directora Estrela;
- ❖ 2% a 6% em comissões sobre as vendas das Unidades filhas, em função da produção da Unidade mãe e do número de Unidades Filhas;
- ❖ Um desconto até 50% em Produtos;
- ❖ Vendas Pessoais: Sessões de Cuidado da Pele, Sessões de Beleza Personalizadas, Reposição de Produtos;
- ❖ Usar o Fato de Directora Mary Kay e Top de Directora Sénior Mary Kay;
- ❖ Programa da Escada do Sucesso;
- ❖ Prémios Trimestrais;
- ❖ Formação específica;
- ❖ Reconhecimentos, Jornadas Mary Kay, Cortes do Seminário, Viagens a Dallas.

H- Para ser uma Directora Sénior Executiva, tem que ter, pelo menos, cinco Directoras activas descendentes directas, em primeira linha. Tem direito a:

- ❖ Programa do Carro cor de rosa;
- ❖ Comissões: 8% de comissões sobre as vendas do seu grupo pessoal ou 12% sobre as vendas do seu grupo pessoal, se 5 ou mais das Consultoras de Beleza e a própria efectuarem no mesmo mês, uma encomenda de 313 euros líquidos (cada);
- ❖ 9% a 13% de comissões dependendo da produção da sua Unidade;
- ❖ Bónus mensais especiais dependendo da produção total da sua unidade;
- ❖ Bónus Directora Estrela²⁵;
- ❖ 2% a 6% em comissões sobre as vendas das Unidades filhas, em função da produção da Unidade mãe e do número de Unidades Filhas;
- ❖ Um desconto até 50% em Produtos;
- ❖ Vendas Pessoais: Sessões de Cuidado da Pele, Sessões de Beleza Personalizadas, Reposição de Produtos;
- ❖ Usar o Fato de Directora Mary Kay e Top de Directora Sénior Mary Kay;
- ❖ Programa da Escada do Sucesso;
- ❖ Prémios Trimestrais;
- ❖ Formação específica;
- ❖ Reconhecimentos, Jornadas Mary Kay, Cortes do Seminário, Viagens a Dallas.

²⁴ Quando uma Directora tem uma Consultora da sua unidade que acaba a qualificação para Directora, esta forma a sua própria unidade de vendas em separado e torna-se uma descendente directa em primeira linha, da Directora que a recrutou.

²⁵ Bónus Directora Estrela – prémio atribuído pela Mary Kay

I- Directora Nacional, esta é uma categoria de topo, para a alcançar, a directora tem que ter, pelo menos, oito directoras em primeira linha, das quais, pelo menos cinco têm que ser, também, Directoras Sénior. Tem direito a:

- ❖ Mercedes Cor de Rosa;
- ❖ Comissões: 8% de comissões sobre as vendas do seu grupo pessoal ou 12% sobre as vendas do seu grupo pessoal, se 5 ou mais das Consultoras de Beleza e a própria efectuarem no mesmo mês, uma encomenda de 313 euros líquidos (cada);
- ❖ 5% de comissões sobre o volume de vendas da sua unidade e ainda 13% sobre a produção da mesma(18%);
- ❖ 5% a 8% de comissões sobre as vendas da 1ª linha de Directoras Filhas, dependendo da produção de cada Unidade Filha;
- ❖ 3% de comissão sobre o acumulado das vendas mensais das Directoras Filhas de 2º linha;
- ❖ 0.5%/ 2% (apenas se estiverem a nível Internacional 12/6, 11/7 ou 10/8) de comissão sobre o acumulado das vendas mensais das Directoras Filhas de 3ª linha;
- ❖ Bónus por desenvolver Directoras Filhas de 1ª linha;
- ❖ 2.500 Euros no mês de debut da nova Directora Filha de 1ª linha;
- ❖ 500 Euros no mês de aniversário de debut desta, desde que a mesma atinja uma produção de 37.500 Euros, durante os últimos 12 meses;
- ❖ Um desconto até 50% em Produtos;
- ❖ Vendas Pessoais: Sessões de Cuidado da Pele, Sessões de Beleza Personalizadas, Reposição de Produtos;
- ❖ Usar o Fato de Directora Nacional Mary Kay;
- ❖ Programa da Escada do Sucesso;
- ❖ Prémios Trimestrais;
- ❖ Formação específica;
- ❖ Reconhecimentos, Viagens exclusivas para NSD e Viagens a Dallas.

J- Directora Nacional Sénior, é o mais alto nível a que uma consultora pode chegar. Para alcançar este posto, a Directora Nacional Sénior, tem que ter, pelo menos, uma Directora Nacional Filha de 1ª ou 2ª linha. Neste nível as directoras têm direito a:

- ❖ Mercedes Cor de Rosa;
- ❖ Comissões: 8% de comissões sobre as vendas do seu grupo pessoal ou 12% sobre as vendas do seu grupo pessoal, se 5 ou mais das Consultoras de Beleza e a própria efectuarem no mesmo mês, uma encomenda de 313 euros líquidos (cada);
- ❖ 5% de comissões sobre o volume de vendas da sua unidade e ainda 13% sobre a produção da mesma(18%);
- ❖ 5% a 8% de comissões sobre as vendas da 1ª linha de Directoras Filhas, dependendo da produção de cada Unidade Filha;
- ❖ 3% de comissão sobre o acumulado das vendas mensais das Directoras Filhas de 2ª linha;

- ❖ 0.5%/ 2% (apenas se estiverem a nível Internacional 12/6, 11/7 ou 10/8) de comissão sobre o acumulado das vendas mensais das Directoras Filhas de 3ª linha;
- ❖ Bónus por desenvolver Directoras Filhas de 1ª linha;
- ❖ 2.500 Euros no mês de debut da nova Directora Filha de 1ª linha;
- ❖ 500 Euros no mês de aniversário de debut desta, desde que a mesma atinja uma produção de 37.500 Euros durante os últimos 12 meses;
- ❖ Terá direito a receber um bónus de 5.000 euros se desenvolver um nova Directora Nacional dentro da sua área, qualquer que seja a linha, desde que a própria tenha debutado como Nacional, antes da sua directora Nacional Filha. Este valor será entregue no mês do debut da Directora Nacional Filha e anualmente, desde que o seu contrato, como Directora Nacional Sénior, esteja activo. Este só se atribui quando a Directora Nacional tenha atingido o nível Internacional em determinada altura;
- ❖ Uma comissão sobre a produção da unidade das Directoras Nacionais Filhas. No caso de Directoras Filhas de 1ª linha recebe 5% de comissões; de 2ª linha receberá 3% de comissões e de 3ª linha entre 0.5% e 2% (dependendo do nível);
- ❖ Um desconto até 50% em Produtos;
- ❖ Vendas Pessoais: Sessões de Cuidados da Pele, Sessões de Beleza Personalizadas, Reposição de Produtos;
- ❖ Usar o Fato de Directora Nacional Mary Kay;
- ❖ Programa da Escada do Sucesso;
- ❖ Prémios Trimestrais;
- ❖ Formação específica;
- ❖ Reconhecimentos, Viagens exclusivas para DNS e Viagens a Dallas.

1.3.6. Sistemas de Recompensa

Todas as Consultoras de Beleza e Directoras são independentes, a empresa não paga, directamente, nenhum vencimento, ou seja, são utilizadas outras formas de retribuição.

A empresa aplica sobre o preço de venda ao público, dependendo do valor mensal da encomenda, um desconto que pode variar entre 40% e 50% (Veja-se tabela 5). Desta forma as Consultoras de Beleza e as Directoras recebem os seus “vencimentos”.

Exemplo: Um Elige Eau de Parfum 50 ml, que custa 45,00 euros (P.V.P.) irá custar à consultora, apenas 22,50 euros, se a sua encomenda tiver um desconto de 50%.

Tabela 5: Descontos por encomenda

	Valor da Encomenda (P.V.P.)	Desconto
Nível 1	De 100,00€ a 499,00€ P.V.P.	40%
Nível 2	Igual ou Superior a 500,00€ P.V.P.	50%

Fonte: Nota de Encomenda MK

Através da Carreira Mary Kay, todas as Consultoras e Directoras que estejam a seguir este caminho, recebem comissões sobre o valor de vendas que as suas recrutas façam.

No caso das líderes de Equipa e das Directoras, recebem comissões sobre a venda das suas recrutas pessoais.

As Comissões das Directoras são calculadas segundo as vendas mensais da sua unidade. Conforme for o valor das vendas, assim serão as comissões. Estas podem variar entre 9% e 13%, mas para que as Directoras possam receber estas comissões, a sua produção individual tem que ser igual ou superior a 2.500,00 euros (ver tabela 6).

Tabela 6: Comissões Directoras

Vendas mensais da sua Unidade Valores em Euros €	Comissões %
De 0,00 a 3.499,99	9
De 3.500,00 a 5.799,99	10
De 5.800,00 a 9.499,99	11
De 9.500,00 a 13.999,99	12
A partir de 14.000,00	13
Produção mínima Directora 2.500,00€	

Fonte: MK O Caminho do Sucesso

As Directoras, para além de receberem as comissões sobre as vendas, também recebem um bónus sobre as vendas da sua unidade. Este é calculado, tendo como base as vendas que a unidade conseguir atingir e pode ir de 250,00 euros até 2.400,00 euros, como se pode verificar na tabela 7.

Tabela 7: Bónus Directoras

Vendas mensais da Unidade Valores em Euros €	Bónus Especial Directora Valores em Euros €
Até 3.999,99	0,00
De 4.000,00 a 6.399,99	250,00
De 6.400,00 a 9.349,99	400,00
De 9.350,00 a 12.249,99	550,00
De 12.250,00 a 15.999,99	750,00
De 16.000,00 a 18.599,99	1.000,00
De 18.600,00 a 25.199,99	1.250,00
De 25.200,00 a 32.199,99	1.550,00
De 32.200,00 a 37.999,99	2.000,00
A partir de 38.000,00	2.400,00

Fonte: MK O Caminho do Sucesso

As Directora Sénior e Sénior Executiva, para além das comissões das directoras, têm também comissões específicas. Para poderem alcançar essas comissões, necessitam de ter, pelo menos, 1 Directora de 1ª linha. Esta comissão pode ir de 2% até 6% dependendo do valor da produção da unidade (ver tabela 8).

Tabela 8: Comissões Directoras Sénior/Sénior Executivo

Produção Pessoal Mensal da Unidade Valor em Euros €	Nº Directoras Filhas	Comissão %
Nível 1 De 0,00 a 3.499,00	1 ou +	2
Nível 2 De 3.500,00 a 10.499,99	1 a 3	4
	4 a 6	4,5
	7 ou +	5
Nível 3 + de 10.500,00	1 a 3	5
	4 a 6	5,5
	7 ou +	6

Fonte: MK O caminho do Sucesso

As Directoras Nacionais e as Nacionais Executivas têm as mesmas comissões das Directoras Sénior.

1.3.7. Dinamizar, Motivar e Incentivar as Consultoras

A Dinâmica e o Profissionalismo das Consultoras é uma das bases do sucesso da Mary Kay, para tal, a sua fundadora Mary Kay Ash tentou transmitir a todas as suas Consultoras e Directoras, a Regra de Ouro: “*Tratar os outros, da forma como gostaria que a tratassem*”, fê-lo com o objectivo de tornar a sua empresa completamente diferente das outras, inculcando um “*Espírito de Entre-Ajudar*”. O principal fundamento da Mary Kay assenta na oportunidade de ajudar os outros.

Na Mary Kay não se pode esquecer o coração. Ele é o motor que dá força à vida, esta força transmite-se através do “*Espírito de Entre-Ajudar*”, tornando-se a parte mais importante de todo o negócio. Defendendo este princípio, consegue-se ter a possibilidade de contribuir para a melhoria da vida de outras pessoas, modificando, totalmente, o seu dia-a-dia. Mary Kay Ash dizia: “*Se der o melhor de si em tudo o que faz, o melhor voltará para si a dobrar*”.

Estes dois pontos são fundamentais para atingir os objectivos previstos. Cabe à empresa oferecer todas as condições necessárias, para que a sua força de vendas atinja, da melhor forma, os objectivos da empresa e os pessoais.

A empresa dá formação às suas consultoras/directoras, de forma a prestar a devida assistência técnica aos seus clientes. A formação às directoras é dada pela própria empresa. A nível das consultoras, a formação é dada pelas directoras, que por sua vez são formadas pela Director of the Portugal Operation (Dr.^a Cristina Sousa), no que diz

respeito à carreira; e pela Presidente da Mary Kay Europa (Tara Eustace), no que diz respeito aos produtos.

A Mary Kay considera que os incentivos são a melhor forma de motivar as suas consultoras e Directoras, porque para Ela “*Consultora/Directora motivada, atinge uma maior produtividade*”.

Para motivar as Consultoras e Directoras, para as manter activas e aumentar a sua produtividade, a Mary Kay utiliza vários incentivos ao longo de todo o ano.

1.3.7.1. Programa do Carro Cor-de-Rosa para Directoras

Os Carros são uma forma de marketing directo que a empresa utiliza, (uma vez que estes são da cor que identifica a marca - o rosa claro), e também um incentivo para melhorar a performance das Directoras, que recebem o carro correspondente às vendas líquidas mensais da unidade e ao seu nível hierárquico. Os carros são²⁶:

- ❖ **Directora de vendas** - Opel Corsa Cor de Rosa;
- ❖ **Directora Nacional** – Mercedes E200 cdi.

1.3.7.2. Programa da Escada do Êxito

O Programa Escada do êxito é composto por uma escada onde vão sendo colocadas as estrelas, que as Consultoras ganharem. As estrelas simbolizam o sucesso das consultoras e são atribuídas com base no volume de vendas de um trimestre.

Para receber a escada e a estrela da sua preferência, uma consultora recrutada durante o segundo ou terceiro mês de um trimestre, tem que conseguir atingir a quantia mínima correspondente, exigida num trimestre.

A atribuição da escada e das estrelas imitando pedras preciosas, é baseada nas vendas pessoais da Consultora.²⁷

1.3.7.3. Viagens

As Viagens são uma forma de incentivo, que levam as Consultoras e Directoras a contribuir para os objectivos da empresa, em épocas baixas²⁸.

²⁶ Anexo VIII – explicação de como é que se podem receber os carros

²⁷ Anexo IX- Escada do Êxito - Tabela de referência

Por exemplo, as viagens em 2005/2006 foram²⁹:

- ❖ Viagem à Sicília (Taormina) 2006 para Consultoras de Beleza e Directoras;
- ❖ Viagem à Sicília, com extensão de 3 dias em hotel de luxo, antigo Convento (só para Directoras, chamadas Directoras Top);
- ❖ Viagem a Dallas (só para Directoras). A Viagem a Dallas realiza-se em Julho e é o evento mais importante da Mary Kay. Neste seminário, em Dallas, são reconhecidas as melhores Directoras a nível mundial. Até 2003, as Consultoras de Beleza, também, podiam estar presentes.

1.3.7.4. Encontros Mary Kay

Os encontros Mary Kay, sofreram alterações nestes últimos anos.

A Mary Kay passou a ter vários encontros, além do Seminário anual, apostando na motivação das suas Consultoras e Directoras.

Agora tem a Leadership em Janeiro, as Jornadas em Março e o Seminário em Setembro.

Este continua a ser o evento mais importante da empresa, a nível nacional. É neste Seminário, que as melhores Consultoras e Directoras são reconhecidas a nível nacional.

1.3.7.4.1. Leadership Ibéria

A Leadership da Mary Kay Ibéria realiza-se no 3º Fim-de-semana de Janeiro, e tem lugar, um ano em Portugal e outro em Espanha

Esta Conferência, que a Mary Kay organiza, tem como finalidade, dar formação sobre novos produtos, técnicas de venda e relacionamento e a troca de experiências entre as Líderes e Directoras de Portugal e Espanha.

Podem assistir à Conferência todas as Directoras³⁰ que tenham debutado como tal, até 1 de Janeiro e as Líderes de Equipa.

²⁸ Épocas baixas – são os períodos que decorrem nos meses de Janeiro, Fevereiro, Junho, Julho, Agosto.

²⁹ Anexos X - Viagens – Exemplo para o ano de 2006

³⁰ Para ser directora é necessário ter 5 Consultoras de Beleza activas (com encomendas feitas) no seu grupo pessoal

A data limite para a inscrição na Leadership de Dezembro do ano anterior.

Para se poder receber a entrada e o alojamento é necessário:

- ❖ **Entrada** - ter 3 novas Consultoras de Beleza qualificadas, isto é, têm que efectuar uma encomenda mínima no valor de 400,00 euros líquidos, ou seja, a soma das encomendas mensais no período de qualificação, tem que perfazer no mínimo, 400,00 euros líquidos, no seu grupo pessoal, entre os meses de Novembro e Dezembro;
- ❖ **Entrada + Hotel** - é necessário ter 6 novas Consultoras de Beleza qualificadas, isto é, que efectuem uma encomenda mínima no valor de 400,00 euros líquidos, ou seja, cuja soma das encomendas mensais no período de qualificação seja no mínimo de 400,00 euros líquidos, no seu grupo pessoal: 3 novas Consultoras de Beleza qualificadas no mês de Novembro e outras 3 novas Consultoras de Beleza qualificadas no mês de Dezembro.

1.3.7.4.2. Jornadas

As Jornadas 2006 tiveram lugar em Lisboa a 21 de Março e no Algarve a 23 de Março.

Estas Jornadas de 2006 tiveram como título “ *O Poder do Rosa*”, e como objectivo Motivar, Apoiar, Reconhecer o Empenho com que as suas Consultoras de Beleza e as suas Directoras se dedicam às campanhas e a dar formação.

As Jornadas destinam-se às Consultoras de Beleza e às Directoras. Para as ganharem têm que:

- ❖ Vender mais produtos;
- ❖ Ter uma equipa pessoal mais forte;
- ❖ Aprender sobre as últimas tendências, produtos, programas, promoções e ferramentas do negócio;
- ❖ Receber produtos grátis pelo valor aproximado da entrada;
- ❖ Aprender o que significa “pensar como um grande empresário”;
- ❖ Fazer novas amigas;
- ❖ Receber motivação e inspiração;
- ❖ Desligar de tudo o resto.

São reconhecidas nas Jornadas, as Consultoras de Beleza e as Directoras, que estão em marcha para:

- ❖ Cortes do Seminário e Clube de Unidades³¹;
- ❖ Corte de Vendas de Consultoras de Beleza;
- ❖ Corte de Vendas de Directoras;
- ❖ Corte de Partilha;

³¹ Reconhecimento baseado nas conquistas conseguidas desde o dia 1 de Agosto de 2005 a 28 de Fevereiro de 2006

- ❖ Clube das Unidades.
- ❖ Ganhadoras do Programa de Recrutamento “Concentre-se³²”;
- ❖ Conductoras do carro cor-de-rosa;
- ❖ Possíveis ganhadoras da Viagem à Sicília;
- ❖ Possíveis ganhadoras da viagem ao Seminário de Dallas;
- ❖ Début³³ de Novas Directoras;
- ❖ Ganhadoras da Escada do Sucesso;
- ❖ Ganhadoras do Power Players³⁴;

1.3.7.4.3. Seminário³⁵

O Seminário realiza-se sempre no 3º Fim-de-semana de Setembro, em Lisboa, com o objectivo de celebrar todos os sucessos desse ano, dar formação sobre novos produtos e facilitar troca de experiências com outras Consultoras e Directoras.

Para receber a entrada no Seminário é preciso ficar qualificada e efectuar encomendas no valor mínimo de 1.000,00€ P.V.P. (as encomendas são acumuláveis), durante o mês de Agosto.

Para poder assistir ao Seminário é imprescindível:

- ❖ **Consultoras** – fato de saia e casaco (tailleur) ou um vestido;
- ❖ **Líder de Equipa** – casaco de Líder de equipa (casaco vermelho), a combinar com a saia e sapatos pretos;
- ❖ **Directoras** – fato com a T-shirt adequada ao seu nível;
- ❖ **Directora Nacional** – o seu fato de Directora Nacional.

³² “Concentre-se” nome dado à campanha para recrutar novas Consultoras de Beleza Mary Kay,

³³ Début, é o nome atribuído pela Mary Kay, quando uma (DIQ) Directora Independente em Qualificação deixar de o ser, para ser Directora, normalmente tem uma festa de Début.

³⁴ Power Players, é o nome de uma Companhia intermédia, lançada antes das jornadas

³⁵ Anexo XI – Seminário, exemplo para o ano de 2006

1.4. Análise Swot

Com base em toda a informação explicada durante esta parte do trabalho, elaborou-se a análise Swot para a Mary Kay em Portugal.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Missão ❖ Produtos de qualidade ❖ Preço ❖ Grande variedade de produtos ❖ Estar representada em mais de 30 Países ❖ 1ª Marca de venda directa nos EUA ❖ Venda Directa ❖ Desenvolvimento de novos produtos ❖ Centro de investigação Imunoterapeuta do cancro ❖ Carreira Mary Kay ❖ Site www.marykay.pt 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transportes ❖ Comunicação ❖ Falta de estudos de mercado ❖ Desconhecimento do posicionamento da marca face à concorrência
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alteração dos hábitos de consumo por parte dos homens, uma vez que estão mais preocupados com a sua imagem ❖ Produtos específicos para Homens ❖ Produtos para Jovens e Crianças ❖ Produtos para tratamento do cabelo ❖ Globalização do Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Concorrência ❖ Desconhecimento do posicionamento das marcas ❖ Falta do poder de compra ❖ Política Cambial ❖ Factores Políticos e Legais

V - Conclusão

1. Conclusão

Esta dissertação teve como ponto principal, estudar, como uma micro empresa se pode transformar numa empresa internacional, com o sucesso da empresa Mary Kay. O problema em pesquisa foi definido através das seguintes perguntas:

- ❖ Quais os instrumentos do Marketing que estão a ser utilizados pela empresa, para obter vantagens competitivas no seu modelo de gestão?
- ❖ Como é que a empresa está a utilizar os elementos de Marketing, para competir no mercado internacional dos cosméticos?

Para que as respostas fossem mais concretas, pretendia-se responder às seguintes questões:

- ❖ Quais as tendências do mercado de cosmética internacional onde a Mary Kay está presente?
- ❖ Qual o impacto, sobre a empresa Mary Kay, das forças e entidades económicas, tecnológicas, ecológicas, políticas e sociais?
- ❖ Como é que a empresa administra a sua carteira de produtos?
- ❖ Qual a política de preços que a empresa utiliza?
- ❖ Quais as estruturas dos canais de distribuição que a empresa utiliza?
- ❖ Quais os meios de comunicação que são utilizados pela empresa?
- ❖ Qual o grau de criatividade e inovação das suas ofertas?
- ❖ Que tipo de estratégia competitiva tem a Mary Kay adoptado?
- ❖ O que leva a Mary Kay ao sucesso?

Neste ponto da dissertação, e tendo como base, todo o estudo realizado sobre a empresa Mary Kay, tentar-se-á responder às questões propostas para o estudo.

Para uma empresa ter sucesso é necessário que a mesma tenha alguns pilares, nos quais assenta toda a estrutura empresarial. No caso da Mary Kay e através deste estudo, ficou demonstrado que esses pilares são a filosofia e a missão, em que a fundadora (Mary Kay Ash) acreditou desde o início e a partir dos quais conseguiu transformar a empresa no que é hoje.

Mary Kay Ash ao fundar a Mary Kay Inc., transportou para esta empresa, a sua forma de estar na vida, onde em 1º lugar devia vir Deus, depois a Família e só depois o trabalho. Com base nesta forma de encarar a vida, criou:



- ❖ A Filosofia – “Tratar os outros da mesma maneira que gostaria que o tratassem a si.” Esta é a sua Regra de ouro;
- ❖ A Missão – ” Dar a cada pessoa uma oportunidade, em função da sua ambição e das suas capacidades e Elogiar as pessoas, de forma a incentivá-las a alcançar o êxito.”.

A utilização da venda directa, revela-se uma estratégia fundamental para a implementação da missão Mary Kay. Com esta técnica, a empresa dá, a cada pessoa, oportunidade de obter sucesso à medida da sua ambição.

A motivação é uma aliada muito importante para o sucesso. A Mary Kay tem como base da sua estratégia motivacional, o elogio. Ele faz com que as Consultoras e Directoras se sintam bem consigo próprias, acreditem nas suas capacidades e sintam que são reconhecidas pelos seus sucessos.

Em todos os encontros promovidos pela empresa, é reforçada a ideia de que se acreditar é capaz, pois o êxito depende desse trabalho.

No actual cenário de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam diferenciar-se frente ao consumidor. A Mary Kay conta com um dos mais modernos centros de pesquisa e inovação e uma rede de pesquisa tecnológica formada por centros de estudo de desenvolvimento, podendo fornecer produtos inovadores e com alto valor agregado.

Na indústria dos cosméticos, as empresas concentram as suas actividades produtivas e tecnológicas nos produtos, de forma a conseguir atingir uma diferenciação. Os atributos como a inovação, a utilização de novas essências e fragrâncias, a criação de novas embalagens, são aspectos vitais para elas. A Mary Kay, neste momento, está a apostar na inovação, alterando a imagem, quer das embalagens, quer de alguns produtos e lançando outros novos.

Até há algum tempo atrás, a indústria de cosméticos era liderada pelos países ditos desenvolvidos, actualmente, este cenário está a mudar e a ganhar terreno em novos países. A Mary Kay está a acompanhar esta evolução. Em 1995 deixou de ter somente a fábrica nos E.U.A., abrindo, também, uma na China, que foi ampliada em Março de 2006.

A Mary Kay não possui fábrica em Portugal, tem apenas escritórios. Iniciou a suas actividades em Portugal, em Junho de 1995. Os produtos chegam ao país por meio de importações. A estratégia de comercialização dos produtos Mary Kay é a venda directa. No último ano (2005) alcançou uma facturação, de aproximadamente 3.200 milhões de dólares.

A Mary Kay utiliza uma política de preços de penetração, pois espera, assim, conseguir neutralizar a concorrência. A empresa utiliza uma estratégia de animação de canal Push, isto é, a empresa “empurra” os seus produtos para o mercado

Para a empresa, a actualização da sua carteira de produtos é muito importante, para tal, utiliza uma política de substituição e lançamento de novos produtos. A Mary Kay, lança um catálogo novo com os seus cosméticos, de 3 em 3 meses, correspondendo às épocas do ano, Primavera/Verão, Verão, Outono/Inverno e Inverno.

Depois de ver todos os pontos do estudo caso, pode concluir-se que a Mary Kay Ash, conseguiu realizar o seu sonho de ajudar as mulheres, pois, graças à sua filosofia³⁶ de vida e da missão, pôde dar vida à Mary Kay, que teve o seu início em 13 de Setembro de 1963, com um investimento de 5 mil dólares e que passados 42 anos da sua fundação, factura em todo o mundo, aproximadamente 3.2 milhões de dólares.

Em síntese, o sucesso da Mary Kay é a soma de cada pequeno sucesso de todas as suas Consultoras e Directoras.

1.1. Limitações da pesquisa

Segundo Dane, (1990), a pesquisa de campo não é mais ou menos válida que qualquer outro método, porém, como qualquer outro tipo de pesquisa, possui algumas limitações.

A maior limitação deste estudo foi a falta de estudos de mercado em venda directa, em Portugal.

Outra limitação deste estudo foi na bibliografia, uma vez que são quase inexistentes os estudos, sobre cosméticos e a venda directa.

A falta de dados sobre o sector cosmético em Portugal, foi uma lacuna que condicionou o estudo, uma vez que estes tiveram que ser retirados de outros países.

Outra das limitações foi o facto da empresa não fornecer dados financeiros recentes de Portugal, o que não deu para avaliar o seu crescimento nos últimos anos.

³⁶ - Viver e trabalhar de acordo com a Regra de Ouro – “ Trate os outros da mesma maneira que gostaria que o tratassem a si “.

- Dar a cada pessoa uma oportunidade, em função da sua ambição e das suas capacidades.

- Elogiar as pessoas, de forma a incentivá-las a alcançar o êxito.

1.2. Sugestões

Aumentando a publicidade, a Mary Kay Inc. conseguiria maior notoriedade, quer para a marca quer para os seus produtos, o que levaria a uma maior aceitação por parte dos consumidores finais.

A Publicidade apesar de ser regular em algumas revistas, como foi mencionado no ponto anterior, a Empresa deveria apostar em campanhas específicas, sempre que fossem lançados novos produtos ou que a data assim o exigisse. Exemplo: Natal, Dia da Mãe, Dia do Pai, etc.

As campanhas publicitárias existentes são raras e pouco persistentes. Exemplo: Numa revista vê-se uma única folha a fazer referência a um produto da marca Mary Kay, enquanto que na mesma revista, se vêem três ou quatro folhas a falar de uma marca concorrente.

Uma vez que em Portugal não são efectuados estudos de mercado em Venda Directa, as empresas têm um conhecimento muito precário, de qual é a sua posição em relação à concorrência, qual é o seu maior concorrente, qual a sua notoriedade, entre outros factores que seriam possíveis de avaliar com a realização destes estudos.

Se a Mary Kay passasse a efectuar estudos de mercado, evitaria uma maior incerteza, em relação à aceitação dos seus produtos e da sua marca, por parte do consumidor.

1.3. Trabalhos Futuros

Pensa-se que os estudos de mercado em venda directa, são ainda um campo de investigação, com muito por explorar em Portugal.

Face ao estudo aqui apresentado, futuras investigações poderiam ser efectuadas no sentido do estudo de mercado de comparação, entre as empresas de venda directa, no sector dos cosméticos e as empresas de cosméticos em geral.

Bibliografia

Achrol, R. **Changes in the theory of inteorganizational relations in Marketing: toward a Network Parading.** *Jornal of Acedeanry of Marketing Sciene.* Vol 25, nº1 pp56-71. 1997.

Albuquerque, Lindolfo; Júnior, João. **Comprometimento Organizacional Uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes Envolvidos no Processo.** Retirada de http://www.mackenzie.com.br/editoramackenzie/revistas/administracao/adm3n2/revadm3n2_art1.pdf, em 22-08-2006

Almeida, José. **“O Pátio das Cantigas”.** *Diário Económico.* 02.06.2004. retirado de http://app2.diarioeconomico.com/buscador/Buscador?opcion=4&imprimir=0&id=0&cod_not=454253&col=diarioeconomico, em 01-08-2006 .

Alves, Bianca. **Motivação Humana e as organizações: uma abordagem Fenomenologia.** Existencial, retirado de <http://www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/biancamotivacao.htm>, em 22-08-2006

Anastassopoulos, Jean-Pierre. **Strategor. Política Global da Empresa.** Publicações Dom Quixote, Lisboa, 3ª edição, Março de 2000.

Anderson, Gomes; Narus, Gomes. **Partnering as a focused market strategy.** *California Management review.* 1991, pag 95-113

Beirão, Ana. **Porque é importante Fidelizar.** Retirado de <http://www.one-to-one.pt/artigos.asp?artigo=1>, em 06-10-2006.

Bel, Judith. **Como Realizar um Projecto de Investigação.** Gradiva-Publicações, Ldº, Lisboa, 1º edição: Fevereiro de 1997.

Bendell, Tony; Boulter, Louise; Kelly, Jonh. **Benchmarking.** Edições CETOP, Outubro. 2005.

Bowles, Sheldon; Blanchard, Ken. **Gung Ho! Os segredos ancestrais da liderança e da motivação.** Gestão Plus edições, 2005.

Brito, Carlos; Lencastre, Paulo. **Os horizontes do Marketing.** Editorial Verbo. Lisboa. 2000.

Chiavenato, Idalberto. **Recursos Humanos.** Editorial Atlas.S.A. 5ª edição 1998.

Cosmetics and Toiletries in Portugal. Novembro 2005, retirado de, http://www.euromonitor.com/Cosmetics_and_Toiletries_in_Portugal, 10-10-2006.

Cunha, Miguel Pinae; Duarte, Margarida; O’Shaughnessy, Nicolas; Marcelino, Ana Regina. **Marketing Conceitos e Casos Portugueses.** Escolar Editora, 2004.

Dane, F.C. **Research Methods**. Cole Publishing company, 1990.

Decreto Lei nº 67/98 de 26 de Outubro, retirado de http://www.cnpd.pt/bin/legis/nacional/lei_6798.htm, em 16-08-2006

Dionísio, Pedro; Bernard, Brochand; Lendrevie, Jacques; Rodrigues, Joaquim V. **Publicitor**. Publicações Dom Quixote. 1999

Dubois, Bernard. **Compreender o Consumidor**. Publicações Dom Quixote, 3ª ed.: 1999

Euromonitor. **Cosmetics and Toiletries in Portugal**. Nov 2005, retirado de http://www.euromonitor.com/Cosmetics_and_Toiletries_in_Portugal, em 13-10-2006.

Fachin, O. **Fundamentos de Metodologia**. Ed. São Paulo, 3ª edição. 2002.

Fonda, Dane. **A pitch to the rich**. Time. 24 Nov. 2003.

Freire, Adriano. **Inovação – Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal**. Editorial Verbo, Lisboa/São Paulo, Outubro de 2000.

Global Cosmetic Industry. 15 de Agosto de 2006, retirado de <http://www.gcimagazine.com/industry/3574517.html>, em 01-10-2006

Helfer, J; Orsoni, J. **Marketing**. Edições Silabo, Coleção Gestão. Lisboa. 1993.

Hoffman, Edward. **Abraham Maslow – A psicologia ao serviço da gestão**. Retirado de http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_dez/ed62man-bi.html, em 22-08-2006

Hopkins, Tom. **Manual de Vendas**. Editorial Presença, Janeiro, 4ª Edição, 2000.

Jackson, Barbosa. **Winning and Keep rag Industrial Customers: the dynamics of customer relations harps**. Lexington, MA. DC Heath. 1985

Kay, Mary. **Sí puedes tenerlo todo**. Prima Publishing. 1995.

Kotler, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo, 10ª Edição, 2000

Kotler, Philip. **Marketing – Answered by the Guru of Marketing**. MC, 2005

Kotler, Philip. **Entrevista**. Retirado de http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/entrevistas/entrevistas/130701-philip_kotler.shtm, em 16-09-2006

Kotler, Philip e Keller, Lane. **Administração de Marketing**, Prentice Hall. 2006

Lambin, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. McGrawHill, 4ª edição, Março 2000.

Madeira, Sara. **Comparitson of target Selection Methods in Direct Marketing**. Julho 2002 retirado de http://www.di.ubi.pt/~smadeira/tese_mestrado.htm, em 16-08-2006

Mendes, Diana. **A estratégia de conquista que triplica resultados**. Jornal –Diário de Notícias. 23 de Agosto de 2006 retirado de http://dn.sapo.pt/2006/08/23/economia/a_estrategia_conquista_triplica_resu.html, em 25-08-2006

Neves, Jorge Nelson. **A Dimensão Geográfica em Análises de Business Intelligence: Exemplos de Aplicação à Indústria Farmacêutica**. Marketeer. Julho 2003.

Oliveira, José Carmo V. **Como Gerenciar e Motivar os Vendedores**. Retirado de http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produ%20sebrae/artigos/listadeartigos/gerenciar_motivar_vendedores.aspx, em 02-08-2006.

Peppers E Rogers. **One-to-one B2B: Costumer development strategies for the business –to-business World**. New York, Doubleday. 2001
Peppers E Rogers. **The one-to-one future**. Now York. Doubleday/Currency. 1993

Peppers E Rogers. **The one-to-one future:building relation shops one costumer at a time**. Now York, Currency. 1997

Pesanini, Diógenes B. **Gerações do Marketing**. Retirado de <http://blog.comunidades.net/administrador/index.php?op=arquivo&idtopico=6530>, em 27-05-2006

Rodrigues, Dário Félix. **Gestão de Vendas – na Óptica de Marketing**. Edições Sílabo, Lisboa, Fevereiro de 1999.

Rodrigues, Dário Félix. **Venda Pessoal – na Óptica de Marketing**. Edições Sílabo, Lisboa, Dezembro, 1999.

Rodrigues, Vicente; Dionísio, Pedro; Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques. **Mercator. Teoria e Prática do Marketing**. Publicações Dom Quixote, Lisboa, 6ª edição, Outubro de 1996.

Rodrigues, Joaquim; Dionísio, Pedro; Lévy, Julien; Lendrevie, Jacques Lindon, Denis;. **Mercator XXI. Teoria e Prática do Marketing**. Publicações Dom Quixote, Lisboa, 10ª edição, Outubro de 2004.

Sachino, O. **Fundamentos de Metodologia**. Saraiva, São Paulo, 3º Edições, 2002

Salomão, Renato G. S. **Relatório Setorial preliminar**. 25/11/2003, retirado de http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=28, 15-10-2006

Silvério, Marta Conceição Cruz. **Pesquisa de Marketing**. Universidade de Évora, Évora, Março 2003.

Siqueira, Holgonsi. **Cultura de Consumo pós Moderna**. Tese de Doutoramento.2005. retirado de, <http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/consumismo2.html>, em 13-10-2006

Souza, Francisco Alberto Madia. **Os 50 Mandamentos do Marketing**. MBooks, São Paulo, 1ªEdição, 2005

Soeiro, João Pedro. **A estratégia de conquista que triplica resultados**. Diário de Notícias. 23-08-2006.

Stapleton, Jonh. **Marketing**. Editorial Presença. Lisboa, 4º Edição, 1994.

Susac, Kristina. **Os Segredos das Vendas de Sucesso**. Plátano Edições, Lisboa, Agosto, 2005.

Tapp, A. **Principles of Direct & Database Marketing**. Financial Times – Pitman Publishing. London. 1998.

Toss, Vitor Hugo A. **Ciclo de Vendas**. Retirado de <http://www.vendasnet.com.br/menu/publicacoes/ciclo/prospeccao.asp>, em 22-10-2006

Trout, J. **Positioning: The Battle of Your Mind**. McGrawHill. 1994

Webtexto. **Como organizar a sua força de vendas**. Retirado de, http://www.pmelink.pt/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5340-3_41102-View_429,00.html, em 20-09-2006

Wiesel, Gilberto. **POR QUE MOTIVAR EQUIPES?**. Retirado de <http://www.guiarh.com.br/z95.htm>, em 10-10-2006.

Villafañe, Justo. **Imagem Positiva, gestão estratégica da imagem das empresas**. Edições Sílabo, Lisboa, Outubro, 1998.

<http://acteonline.org> , em 08-05-2006

<http://www.apap.co.pt> , em 20-07-2006

<http://www.blog.comunidades.net/administrador>, em 20-07-2006

<http://www.cnpd.pt/bin/relacoes/comunicados/10-4-97.htm>, em 20-10-2006

<http://www.incubadora-santos.com.br/artigointegra.asp?codigo=16> , em 02-07-2006

<http://www.ine.pt/prodserv/retrato/retrato.asp>, em 30-07-2006

<http://www.marykay.com.br>, em 01-07-2006; 02-07-2006; 03-07-2006; 10-07-2006

<http://www.marykay.com>, em 10-12-2005; 15-12-2005; 16-12-2005; 20-12-2005; 6-01-2006; 20-01-2006; 6-02-2006; 16-02-2006; 20-03-2006; 22-03-2006; 02-04-2006; 11-06-2006; 01-07-2006; 02-07-2006; 03-07-2006; 10-07-2006

<http://www.marykay.es>, em 10-12-2005; 15-12-2005; 16-12-2005; 20-12-2005; 6-01-2006; 20-01-2006; 10-07-2006

<http://www.marykay.pt>, em 10-12-2005; 15-12-2005; 16-12-2005; 20-12-2005; 6-01-2006; 20-01-2006; 6-02-2006; 16-02-2006; 20-03-2006; 22-03-2006; 02-04-2006; 01-07-2006; 02-07-2006; 03-07-2006; 10-07-2006

<http://www.mkdireto.com.br/mat%c9rias/material9.html>, em 27-05-2006

<http://www.monografias.com>, em 06-05-2006, 27-05-2006, 28-05-2006

<http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT>, 06-08-2006

<http://www.teses.usp.br/>, em 01-02-2006; 10-02-2006; 26-03-2006

Aplauso. Mary Kay. Agosto de 2006

Aplauso. Mary Kay. Junho de 2006

Aplauso. Mary Kay. Junho de 2006

Aplauso. Mary Kay. Maio de 2006

Aplauso. Mary Kay. Abril de 2006

Aplauso. Mary Kay. Março de 2006

Aplauso. Mary Kay. Fevereiro de 2006

Aplauso. Mary Kay. Janeiro de 2006

Aplauso. Mary Kay. Dezembro de 2005

Aplauso. Mary Kay. Novembro de 2005

Aplauso. Mary Kay. Outubro de 2005

Aplauso. Mary Kay. Setembro de 2005

Beleza. Mary Kay. Verão2006

Beleza. Mary Kay. Inverno/Primavera 2006

Beleza. Mary Kay Inverno 2006

Beleza. Mary Kay. Outono/Inverno 2006

Beleza. Mary Kay. Outono Inverno 2005

Beleza. Mary Kay. Inverno 2005

Contrato de Consultora de Beleza Independente. Mary Kay

Círculo de Ganhadoras. Mary Kay. 2005/2006

O Caminho do Sucesso. Mary Kay. 2005/2006

Anexos

Anexo I - Cronograma da Evolução do Marketing Moderno

Segundo Pesarini (2006) e Souza (2006):

❖ Pré-história – Até 1953

Desde sempre existiram manifestações de marketing, a carteira de clientes, foi o mais importante, pois mais tarde seria revitalizado e denominado de maximarketing.

❖ 1ª Geração - Anos 50 e 60

Esta geração caracterizou-se por organizar dentro da empresa as primeiras ferramentas, tais como: as vendas, a comunicação e a distribuição. Até essa altura estavam espalhadas pela empresa.

McCarthy, cria os 4P's do marketing.

❖ 2ª Geração – Anos 70

O que mais marcou esta geração foi a criação de departamentos de marketing, para coordenarem as ferramentas, tendo algumas delas conseguido um grande destaque, como no caso da distribuição.

É nesta geração, que surgem os Supermercados, os shoppings center e que o franchise foi institucionalizado.

❖ 3ª Geração – 1980-1983

As empresas descobrem o marketing, deixam de “olhar para dentro” e passam a aprender a olhar, analisar e sentir de forma organizada, o mercado. Começam a compreender e a utilizar a filosofia de que toda a empresa tem a função de conquistar mercado, de perseguir o Share of Market.

❖ 4ª Geração – 1983-1988

A imagem corporativa ganha importância. As empresas começam a dar importância ao planejamento e a tomar consciência da importância decisiva do posicionamento. A empresa passou a preocupar-se com a sua imagem.

❖ 5ª Geração – 1989-1992

As empresas, nesta fase, redescobrem a carteira de clientes, que com a ajuda da informática, renasce com mais possibilidades, mais capacidade e mais recursos. É a geração do Maximarketing, que é o marketing de “um para um,”o que levou as empresas a uma reorganização das suas práticas de marketing.

❖ 6ª Geração – 1993-1994

Surge na primeira metade dos anos 90, as empresas percebem que têm de reaprender a localizar novos alvos e conseqüentemente, reaprender a planejar e agir segundo as novas realidades do mercado. É nesta altura, que as organizações se começam a aperceber que necessitam de uma comunicação

muito precisa, de forma a descobrir o melhor momento comportamental para cativar este novo consumidor sofisticado, que muda de comportamento ou de papel na sociedade, a todo o instante. Esta é a geração do Datamarketing Behavior.

❖ 7ª Geração – desde 1995

Teve o seu início em Agosto de 1995 com o aparecimento da Internet. As empresas, mudam completamente a maneira como se relacionam com os seus clientes, iniciam assim uma comunicação interactiva.

❖ 8ª Geração 1998

Após quase 50 anos do aparecimento do marketing, e com clientes cada vez mais exigentes, o tratamento individualizado permanece como a melhor estratégia, surgindo assim o Aftermarketing ou pós venda, uma ferramenta muito importante do marketing. O Share of Client ou seja, fidelizar os clientes, de forma a mantê-los completamente apaixonados pela marca ou pelo serviço. Esta foi outra das preocupações desta geração.

❖ 9ª Geração 2000

É a geração Timeless Society, ou seja, a partir desta altura as empresas percebem que o factor tempo é muito importante e que é necessário facilitar a vida dos clientes, se estes não conseguirem ir até ao sítio da prestação de serviço, o prestador de serviços deslocar-se-á ao encontro do cliente.

❖ 10ª Geração 2004

Nesta geração, o mais importante é relacionar-se de forma eficaz com o mercado, de forma a permanecer presente entre as pessoas que admiram a empresa, a marca, os serviços e que consomem e recomendam a outros consumidores. É o Outbreak Marketing. Onde a palavra-chave é Networking.

Anexo II - Lei n.º 67/98 de 26 de Outubro

LEI DA PROTECÇÃO DE DADOS PESSOAIS (TRANSPÕE PARA A ORDEM JURÍDICA PORTUGUESA A DIRECTIVA 95/46/CE, DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO, DE 24 DE OUTUBRO DE 1995, RELATIVA À PROTECÇÃO DAS PESSOAS SINGULARES NO QUE DIZ RESPEITO AO TRATAMENTO DOS DADOS PESSOAIS E À LIVRE CIRCULAÇÃO DESSES DADOS).

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º, das alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo 165.º e do n.º 3 do artigo 166.º da Constituição, para valer como lei geral da República, o seguinte:

Capítulo I Disposições gerais

Artigo 1.º

Objecto

A presente lei transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva n.º 95/46/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de Outubro de 1995, relativa à protecção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados.

Artigo 2.º

Princípio geral

O tratamento de dados pessoais deve processar-se de forma transparente e no estrito respeito pela reserva da vida privada, bem como pelos direitos, liberdades e garantias fundamentais.

Artigo 3.º

Definições

Para efeitos da presente lei, entende-se por:

a) «Dados pessoais»: qualquer informação, de qualquer natureza e independentemente do respectivo suporte, incluindo som e imagem, relativa a uma pessoa singular identificada ou identificável («titular dos dados»); é considerada identificável a pessoa que possa ser identificada directa ou indirectamente, designadamente por referência a um número de identificação ou a um ou mais elementos específicos da sua identidade física, fisiológica, psíquica, económica, cultural ou social;

b) «Tratamento de dados pessoais» («tratamento»): qualquer operação ou conjunto de operações sobre dados pessoais, efectuadas com ou sem meios automatizados, tais como a recolha, o registo, a organização, a conservação, a adaptação ou alteração, a recuperação, a consulta, a utilização, a comunicação por transmissão, por difusão ou por qualquer outra forma de colocação à disposição, com comparação ou interconexão, bem como o bloqueio, apagamento ou destruição;

c) «Ficheiro de dados pessoais» («ficheiro»): qualquer conjunto estruturado de dados pessoais, acessível segundo critérios determinados, quer seja centralizado, descentralizado ou repartido de modo funcional ou geográfico;

d) «Responsável pelo tratamento»: a pessoa singular ou colectiva, a autoridade pública, o serviço ou qualquer outro organismo que, individualmente ou em conjunto com outrem, determine as finalidades e os meios de tratamento dos dados pessoais; sempre que as finalidades e os meios do tratamento sejam determinados por disposições legislativas ou regulamentares, o responsável pelo tratamento deve ser indicado na lei de organização e funcionamento ou no estatuto da entidade legal ou estatutariamente competente para tratar os dados pessoais em causa;

e) «Subcontratante»: a pessoa singular ou colectiva, a autoridade pública, o serviço ou qualquer outro organismo que trate os dados pessoais por conta do responsável pelo tratamento;

f) «Terceiro»: a pessoa singular ou colectiva, a autoridade pública, o serviço ou qualquer outro organismo que, não sendo o titular dos dados, o responsável pelo tratamento, o subcontratante ou outra pessoa sob autoridade directa do responsável pelo tratamento ou do subcontratante, esteja habilitado a tratar os dados;

g) «Destinatário»: a pessoa singular ou colectiva, a autoridade pública, o serviço ou qualquer outro organismo a quem sejam comunicados dados pessoais, independentemente de se tratar ou não de um terceiro, sem prejuízo de não serem consideradas destinatários as autoridades a quem sejam comunicados dados no âmbito de uma disposição legal;

h) «Consentimento do titular dos dados»: qualquer manifestação de vontade, livre, específica e informada, nos termos da qual o titular aceita que os seus dados pessoais sejam objecto de tratamento;

i) «Interconexão de dados»: forma de tratamento que consiste na possibilidade de relacionamento dos dados de um ficheiro com os dados de um ficheiro ou ficheiros mantidos por outro ou outros responsáveis, ou mantidos pelo mesmo responsável com outra finalidade.

Artigo 4.º

Âmbito de aplicação

1 - A presente lei aplica-se ao tratamento de dados pessoais por meios total ou parcialmente automatizados, bem como ao tratamento por meios não automatizados de dados pessoais contidos em ficheiros manuais ou a estes destinados.

2 - A presente lei não se aplica ao tratamento de dados pessoais efectuado por pessoa singular no exercício de actividades exclusivamente pessoais ou domésticas.

3 A presente lei aplica-se ao tratamento de dados pessoais efectuado:

a) No âmbito das actividades de estabelecimento do responsável do tratamento situado em território português;

b) Fora do território nacional, em local onde a legislação portuguesa seja aplicável por força do direito internacional;

c) Por responsável que, não estando estabelecido no território da União Europeia, recorra, para tratamento de dados pessoais, a meios, automatizados ou não, situados no território português, salvo se esses meios só forem utilizados para trânsito através do território da União Europeia.

4 - A presente lei aplica-se à videovigilância e outras formas de captação, tratamento e difusão de sons e imagens que permitam identificar pessoas sempre que o responsável pelo tratamento esteja domiciliado ou sediado em Portugal ou utilize um fornecedor de acesso a redes informáticas e telemáticas estabelecido em território português.

5 - No caso referido na alínea c) do n.º 3, o responsável pelo tratamento deve designar, mediante comunicação a Comissão Nacional de Protecção de Dados (CNPD), um representante estabelecido em Portugal, que se lhe substitua em todos os seus direitos e obrigações, sem prejuízo da sua própria responsabilidade.

6 - O disposto no número anterior aplica-se no caso de o responsável pelo tratamento estar abrangido por estatuto de extraterritorialidade, de imunidade ou por qualquer outro que impeça o procedimento criminal.

7 - A presente lei aplica-se ao tratamento e dados pessoais que tenham por objectivo a segurança pública, a defesa nacional e a segurança do Estado, sem prejuízo do disposto em normas especiais constantes de instrumentos de direito internacional a que Portugal se vincule e de legislação específica atinente aos respectivos sectores.

Capítulo II **Tratamento de dados pessoais**

Secção I **Qualidade dos dados e legitimidade do seu tratamento**

Artigo 5.º **Qualidade dos dados**

1 - Os dados pessoais devem ser:

- a) Tratados de forma lícita e com respeito pelo princípio da boa fé;
- b) Recolhidos para finalidades determinadas, explícitas e legítimas, não podendo ser posteriormente tratados de forma incompatível com essas finalidades;
- c) Adequados, pertinentes e não excessivos relativamente às finalidades para que são recolhidos e posteriormente tratados;
- d) Exactos e, se necessário, actualizados, devendo ser tomadas as medidas adequadas para assegurar que sejam apagados ou rectificadas os dados inexactos ou incompletos, tendo em conta as finalidades para que foram recolhidos ou para que são tratados posteriormente;

e) Conservados de forma a permitir a identificação dos seus titulares apenas durante o período necessário para a prossecução das finalidades da recolha ou do tratamento posterior.

2 - Mediante requerimento do responsável pelo tratamento, e caso haja interesse legítimo, a CNPD pode autorizar a conservação de dados para fins históricos, estatísticos ou científicos por período superior ao referido na alínea e) do número anterior.

3 - Cabe ao responsável pelo tratamento assegurar a observância do disposto nos números anteriores.

Artigo 6.º

Condições de legitimidade do tratamento de dados

O tratamento de dados pessoais só pode ser efectuado se o seu titular tiver dado de forma inequívoca o seu consentimento ou se o tratamento for necessário para:

a) Execução de contrato ou contratos em que o titular dos dados seja parte ou de diligências prévias à formação do contrato ou declaração da vontade negocial efectuadas a seu pedido;

b) Cumprimento de obrigação legal a que o responsável pelo tratamento esteja sujeito;

c) Protecção de interesses vitais do titular dos dados, se este estiver física ou legalmente incapaz de dar o seu consentimento;

d) Execução de uma missão de interesse público ou no exercício de autoridade pública em que esteja investido o responsável pelo tratamento ou um terceiro a quem os dados sejam comunicados;

e) Prossecução de interesses legítimos do responsável pelo tratamento ou de terceiro a quem os dados sejam comunicados, desde que não devam prevalecer os interesses ou os direitos, liberdades e garantias do titular dos dados.

Artigo 7.º

Tratamento de dados sensíveis

1 - É proibido o tratamento de dados pessoais referentes a convicções filosóficas ou políticas, filiação partidária ou sindical, fé religiosa, vida privada e origem racial ou étnica, bem como o tratamento de dados relativos à saúde e à vida sexual, incluindo os dados genéticos.

2 - Mediante disposição legal ou autorização da CNPD, pode ser permitido o tratamento dos dados referidos no número anterior quando por motivos de interesse público importante esse tratamento for indispensável ao exercício das atribuições legais ou estatutárias do seu responsável, ou quando o titular dos dados tiver dado o seu consentimento expresso para esse tratamento, em ambos os casos com garantias de não discriminação e com as medidas de segurança previstas no artigo 15.º.

3 - O tratamento dos dados referidos no n.º 1 é ainda permitido quando se verificar uma das seguintes condições:

a) Ser necessário para proteger interesses vitais do titular dos dados ou de uma outra pessoa e o titular dos dados estiver física ou legalmente incapaz de dar o seu consentimento;

b) Ser efectuado, com o consentimento do titular, por fundação, associação ou organismo sem fins lucrativos de carácter político, filosófico, religioso ou sindical, no âmbito das suas actividades legítimas, sob condição de o tratamento respeitar apenas aos membros desse organismo ou às pessoas que com ele mantenham contactos periódicos ligados às suas finalidades, e de os dados não serem comunicados a terceiros sem consentimento dos seus titulares;

c) Dizer respeito a dados manifestamente tornados públicos pelo seu titular, desde que se possa legitimamente deduzir das suas declarações o consentimento para o tratamento dos mesmos;

d) Ser necessário à declaração, exercício ou defesa de um direito em processo judicial e for efectuado exclusivamente com essa finalidade.

4 - O tratamento dos dados referentes à saúde e à vida sexual, incluindo os dados genéticos, é permitido quando for necessário para efeitos de medicina preventiva, de diagnóstico médico, de prestação de cuidados ou tratamentos médicos ou de gestão de serviços de saúde, desde que o tratamento desses dados seja efectuado por um profissional de saúde obrigado a sigilo ou por outra pessoa sujeita igualmente a segredo profissional, seja notificado à CNPD, nos termos do artigo 27.º, e sejam garantidas medidas adequadas de segurança da informação.

Artigo 8.º

Suspeitas de actividades ilícitas, infracções penais e contra-ordenações

1 - A criação e manutenção de registos centrais relativos a pessoas suspeitas de actividades ilícitas, infracções penais, contra-ordenações e decisões que apliquem penas, medidas de segurança, coimas e sanções acessórias só pode ser mantida por serviços públicos com competência específica prevista na respectiva lei de organização e funcionamento, observando normas procedimentais e de protecção de dados previstas em diploma legal, com prévio parecer da CNPD.

2 - O tratamento de dados pessoais relativos a suspeitas de actividades ilícitas, infracções penais, contra-ordenações e decisões que apliquem penas, medidas de segurança, coimas e sanções acessórias pode ser autorizado pela CNPD, observadas as normas de protecção de dados e de segurança da informação, quando tal tratamento for necessário à execução de finalidades legítimas do seu responsável, desde que não prevaleçam os direitos, liberdades e garantias do titular dos dados.

3 - O tratamento de dados pessoais para fins de investigação policial deve limitar-se ao necessário para a prevenção de um perigo concreto ou repressão de uma infracção determinada, para o exercício de competências previstas no respectivo estatuto orgânico ou noutra disposição legal e ainda nos termos de acordo ou convenção internacional de que Portugal seja parte.

Artigo 9.º

Interconexão de dados pessoais

1 - A interconexão de dados pessoais que não esteja prevista em disposição legal está sujeita a autorização da CNPD solicitada pelo responsável ou em conjunto pelos correspondentes responsáveis dos tratamentos, nos termos previstos no artigo 27.º.

2 - A interconexão de dados pessoais deve ser adequada à prossecução das finalidades legais ou estatutárias e de interesses legítimos dos responsáveis dos tratamentos, não implicar discriminação ou diminuição dos direitos, liberdades e garantias dos titulares dos dados, ser rodeada de adequadas medidas de segurança e ter em conta o tipo de dados objecto de interconexão.

Secção II

Direitos do titular dos dados

Artigo 10.º

Direito de informação

1 - Quando recolher dados pessoais directamente do seu titular, o responsável pelo tratamento ou o seu representante deve prestar-lhe, salvo se já dele forem conhecidas, as seguintes informações:

a) Identidade do responsável pelo tratamento e, se for caso disso, do seu representante;

b) Finalidades do tratamento;

c) Outras informações, tais como:

* Os destinatários ou categorias de destinatários dos dados;

* O carácter obrigatório ou facultativo da resposta, bem como as possíveis consequências se não responder;

A existência e as condições do direito de acesso e de rectificação, desde que sejam necessárias, tendo em conta as circunstâncias específicas da recolha dos dados, para garantir ao seu titular um tratamento leal dos mesmos.

2 - Os documentos que sirvam de base à recolha de dados pessoais devem conter as informações constantes do número anterior.

3 - Se os dados não forem recolhidos junto do seu titular, e salvo se dele já forem conhecidas, o responsável pelo tratamento, ou o seu representante, deve prestar-lhe as informações previstas no n.º 1 no momento do registo dos dados ou, se estiver prevista a comunicação a terceiros, o mais tardar aquando da primeira comunicação desses dados.

4 - No caso de recolha de dados em redes abertas, o titular dos dados deve ser informado, salvo se disso já tiver conhecimento, de que os seus dados pessoais podem circular na rede sem condições de segurança, correndo o risco de serem vistos e utilizados por terceiros não autorizados.

5 - A obrigação de informação pode ser dispensada, mediante disposição legal ou deliberação da CNPD, por motivos de segurança do Estado e prevenção ou investigação criminal, e, bem assim, quando, nomeadamente no caso do tratamento de dados com

finalidades estatísticas, históricas ou de investigação científica, a informação do titular dos dados se revelar impossível ou implicar esforços desproporcionados ou ainda quando a lei determinar expressamente o registo dos dados ou a sua divulgação.

6 - A obrigação de informação, nos termos previstos no presente artigo, não se aplica ao tratamento de dados efectuado para fins exclusivamente jornalísticos ou de expressão artística ou literária.

Artigo 11.º

Direito de acesso

1 - O titular dos dados tem o direito de obter do responsável pelo tratamento, livremente e sem restrições, com periodicidade razoável e sem demoras ou custos excessivos:

a) A confirmação de serem ou não tratados dados que lhe digam respeito, bem como informação sobre as finalidades desse tratamento, as categorias de dados sobre que incide e os destinatários ou categorias de destinatários a quem são comunicados os dados;

b) A comunicação, sob forma inteligível, dos seus dados sujeitos a tratamento e de quaisquer informações disponíveis sobre a origem desses dados;

c) O conhecimento da lógica subjacente ao tratamento automatizado dos dados que lhe digam respeito;

d) A rectificação, o apagamento ou o bloqueio dos dados cujo tratamento não cumpra o disposto na presente lei, nomeadamente devido ao carácter incompleto ou inexacto desses dados;

e) A notificação aos terceiros a quem os dados tenham sido comunicados de qualquer rectificação, apagamento ou bloqueio efectuado nos termos da alínea d), salvo se isso for comprovadamente impossível.

2 - No caso de tratamento de dados pessoais relativos à segurança do Estado e à prevenção ou investigação criminal, o direito de acesso é exercido através da CNPD ou de outra autoridade independente a quem a lei atribua a verificação do cumprimento da legislação de protecção de dados pessoais.

3 - No caso previsto no n.º 6 do artigo anterior, o direito de acesso é exercido através da CNPD com salvaguarda das normas constitucionais aplicáveis, designadamente as que garantem a liberdade de expressão e informação, a liberdade de imprensa e a independência e sigilo profissionais dos jornalistas.

4 - Nos casos previstos nos n.ºs 2 e 3, se a comunicação dos dados ao seu titular puder prejudicar a segurança do Estado, a prevenção ou a investigação criminal ou ainda a liberdade de expressão e informação ou a liberdade de imprensa, a CNPD limita-se a informar o titular dos dados das diligências efectuadas.

5 - O direito de acesso à informação relativa a dados da saúde, incluindo os dados genéticos, é exercido por intermédio de médico escolhido pelo titular dos dados.

6 - No caso de os dados não serem utilizados para tomar medidas ou decisões em relação a pessoas determinadas, a lei pode restringir o direito de acesso nos casos em que manifestamente não exista qualquer perigo de violação dos direitos, liberdades e garantias do titular dos dados, designadamente do direito à vida privada, e os referidos dados forem exclusivamente utilizados para fins de investigação científica ou conservados sob forma de dados pessoais durante um período que não exceda o necessário à finalidade exclusiva de elaborar estatísticas.

Artigo 12.º

Direito de oposição do titular dos dados

O titular dos dados tem o direito de:

a) Salvo disposição legal em contrário, e pelo menos nos casos referidos nas alíneas d) e e) do artigo 6.º, se opor em qualquer altura, por razões ponderosas e legítimas relacionadas com a sua situação particular, a que os dados que lhe digam respeito sejam objecto de tratamento, devendo, em caso de oposição justificada, o tratamento efectuado pelo responsável deixar de poder incidir sobre esses dados;

b) Se opor, a seu pedido e gratuitamente, ao tratamento dos dados pessoais que lhe digam respeito previsto pelo responsável pelo tratamento para efeitos de *marketing* directo ou qualquer outra forma de prospecção, ou de ser informado, antes de os dados pessoais serem comunicados pela primeira vez a terceiros para fins de *marketing* directo ou utilizados por conta de terceiros, e de lhe ser expressamente facultado o direito de se opor, sem despesas, a tais comunicações ou utilizações.

Artigo 13.º

Decisões individuais automatizadas

1 - Qualquer pessoa tem o direito de não ficar sujeita a uma decisão que produza efeitos na sua esfera jurídica ou que a afecte de modo significativo, tomada exclusivamente com base num tratamento automatizado de dados destinado a avaliar determinados aspectos da sua personalidade, designadamente a sua capacidade profissional, o seu crédito, a confiança de que é merecedora ou o seu comportamento.

2 - Sem prejuízo do cumprimento das restantes disposições da presente lei, uma pessoa pode ficar sujeita a uma decisão tomada nos termos do n.º 1, desde que tal ocorra no âmbito da celebração ou da execução de um contrato, e sob condição de o seu pedido de celebração ou execução do contrato ter sido satisfeito, ou de existirem medidas adequadas que garantam a defesa dos seus interesses legítimos, designadamente o seu direito de representação e expressão.

3 - Pode ainda ser permitida a tomada de uma decisão nos termos do n.º 1 quando a CNPD o autorize, definindo medidas de garantia da defesa dos interesses legítimos do titular dos dados.

Secção III

Segurança e confidencialidade do tratamento

Artigo 14.º

Segurança do tratamento

1 - O responsável pelo tratamento deve pôr em prática as medidas técnicas e organizativas adequadas para proteger os dados pessoais contra a destruição, acidental ou ilícita, a perda acidental, a alteração, a difusão ou o acesso não autorizados, nomeadamente quando o tratamento implicar a sua transmissão por rede, e contra qualquer outra forma de tratamento ilícito; estas medidas devem assegurar, atendendo aos conhecimentos técnicos disponíveis e aos custos resultantes da sua aplicação, um nível de segurança adequado em relação aos riscos que o tratamento apresenta e à natureza dos dados a proteger.

2 - O responsável pelo tratamento, em caso de tratamento por sua conta, deverá escolher um subcontratante que ofereça garantias suficientes em relação às medidas de segurança técnica e de organização do tratamento a efectuar, e deverá zelar pelo cumprimento dessas medidas.

3 - A realização de operações de tratamento em subcontratação deve ser regida por um contrato ou acto jurídico que vincule o subcontratante ao responsável pelo tratamento e que estipule, designadamente, que o subcontratante apenas actua mediante instruções do responsável pelo tratamento e que lhe incumbe igualmente o cumprimento das obrigações referidas no n.º 1.

4 - Os elementos de prova da declaração negocial, do contrato ou do acto jurídico relativos à protecção dos dados, bem como as exigências relativas às medidas referidas no n.º 1, são consignados por escrito em documento em suporte com valor probatório legalmente reconhecido.

Artigo 15.º

Medidas especiais de segurança

1 - Os responsáveis pelo tratamento dos dados referidos no n.º 2 do artigo 7.º e no n.º 1 do artigo 8.º devem tomar as medidas adequadas para:

- a) Impedir o acesso de pessoa não autorizada às instalações utilizadas para o tratamento desses dados (controlo da entrada nas instalações);
- b) Impedir que suportes de dados possam ser lidos, copiados, alterados ou retirados por pessoa não autorizada (controlo dos suportes de dados);
- c) Impedir a introdução não autorizada, bem como a tomada de conhecimento, a alteração ou a eliminação não autorizadas de dados pessoais inseridos (controlo da inserção);
- d) Impedir que sistemas de tratamento automatizados de dados possam ser utilizados por pessoas não autorizadas através de instalações de transmissão de dados (controlo da utilização);
- e) Garantir que as pessoas autorizadas só possam ter acesso aos dados abrangidos pela autorização (controlo de acesso);
- f) Garantir a verificação das entidades a quem possam ser transmitidos os dados pessoais através das instalações de transmissão de dados (controlo da transmissão);

g) Garantir que possa verificar-se *a posteriori*, em prazo adequado à natureza do tratamento, a fixar na regulamentação aplicável a cada sector, quais os dados pessoais introduzidos quando e por quem (controlo da introdução);

h) Impedir que, na transmissão de dados pessoais, bem como no transporte do seu suporte, os dados possam ser lidos, copiados, alterados ou eliminados de forma não autorizada (controlo do transporte).

2 - Tendo em conta a natureza das entidades responsáveis pelo tratamento e o tipo das instalações em que é efectuado, a CNPD pode dispensar a existência de certas medidas de segurança, garantido que se mostre o respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos titulares dos dados.

3 - Os sistemas devem garantir a separação lógica entre os dados referentes à saúde e à vida sexual, incluindo os genéticos, dos restantes dados pessoais.

4 - A CNPD pode determinar que, nos casos em que a circulação em rede de dados pessoais referidos nos artigos 7.º e 8.º possa pôr em risco direitos, liberdades e garantias dos respectivos titulares, a transmissão seja cifrada.

Artigo 16.º

Tratamento por subcontratante

Qualquer pessoa que, agindo sob a autoridade do responsável pelo tratamento ou do subcontratante, bem como o próprio subcontratante, tenha acesso a dados pessoais não pode proceder ao seu tratamento sem instruções do responsável pelo tratamento, salvo por força de obrigações legais.

Artigo 17.º

Sigilo profissional

1 - Os responsáveis do tratamento de dados pessoais, bem como as pessoas que, no exercício das suas funções, tenham conhecimento dos dados pessoais tratados, ficam obrigados a sigilo profissional, mesmo após o termo das suas funções.

2 - Igual obrigação recai sobre os membros da CNPD, mesmo após o termo do mandato.

3 - O disposto nos números anteriores não exclui o dever do fornecimento das informações obrigatórias, nos termos legais, excepto quando constem de ficheiros organizados para fins estatísticos.

4 - Os funcionários, agentes ou técnicos que exerçam funções de assessoria à CNPD ou aos seus vogais estão sujeitos à mesma obrigação de sigilo profissional.

Capítulo III

Transferência de dados pessoais

Secção I

Transferência de dados pessoais na União Europeia

Artigo 18.º

Princípio

É livre a circulação de dados pessoais entre Estados membros da União Europeia, sem prejuízo do disposto nos actos comunitários de natureza fiscal e aduaneira.

Secção II

Transferência de dados pessoais para fora da União Europeia

Artigo 19.º

Princípios

1 - Sem prejuízo do disposto no artigo seguinte, a transferência, para um Estado que não pertença à União Europeia, de dados pessoais que sejam objecto de tratamento ou que se destinem a sê-lo só pode realizar-se com o respeito das disposições da presente lei e se o Estado para onde são transferidos assegurar um nível de protecção adequado.

2 - A adequação do nível de protecção num Estado que não pertença à União Europeia é apreciada em função de todas as circunstâncias que rodeiem a transferência ou o conjunto de transferências de dados; em especial, devem ser tidas em consideração a natureza dos dados, a finalidade e a duração do tratamento ou tratamentos projectados, os países de origem e de destino final, as regras de direito, gerais ou sectoriais, em vigor no Estado em causa, bem como as regras profissionais e as medidas de segurança que são respeitadas nesse Estado.

3 - Cabe à CNPD decidir se um Estado que não pertença à União Europeia assegura um nível de protecção adequado.

4 - A CNPD comunica, através do Ministério dos Negócios Estrangeiros, à Comissão Europeia os casos em que tenha considerado que um Estado não assegura um nível de protecção adequado.

5 - Não é permitida a transferência de dados pessoais de natureza idêntica aos que a Comissão Europeia tiver considerado que não gozam de protecção adequada no Estado a que se destinam.

Artigo 20.º

Derrogações

1 - A transferência de dados pessoais para um Estado que não assegure um nível de protecção adequado na acepção do n.º 2 do artigo 19.º pode ser permitida pela CNPD se o titular dos dados tiver dado de forma inequívoca o seu consentimento à transferência ou se essa transferência:

a) For necessária para a execução de um contrato entre o titular dos dados e o responsável pelo tratamento ou de diligências prévias à formação do contrato decididas a pedido do titular dos dados;

b) For necessária para a execução ou celebração de um contrato celebrado ou a celebrar, no interesse do titular dos dados, entre o responsável pelo tratamento e um terceiro; ou

c) For necessária ou legalmente exigida para a protecção de um interesse público importante, ou para a declaração, o exercício ou a defesa de um direito num processo judicial; ou

d) For necessária para proteger os interesses vitais do titular dos dados; ou

e) For realizada a partir de um registo público que, nos termos de disposições legislativas ou regulamentares, se destine à informação do público e se encontre aberto à consulta do público em geral ou de qualquer pessoa que possa provar um interesse legítimo, desde que as condições estabelecidas na lei para a consulta sejam cumpridas no caso concreto.

2 - Sem prejuízo do disposto no n.º 1, a CNPD pode autorizar uma transferência ou um conjunto de transferências de dados pessoais para um Estado que não assegure um nível de protecção adequado na acepção do n.º 2 do artigo 19.º, desde que o responsável pelo tratamento assegure mecanismos suficientes de garantia de protecção da vida privada e dos direitos e liberdades fundamentais das pessoas, bem como do seu exercício, designadamente, mediante cláusulas contratuais adequadas.

3 - A CNPD informa a Comissão Europeia, através do Ministério dos Negócios Estrangeiros, bem como as autoridades competentes dos restantes Estados da União Europeia, das autorizações que conceder nos termos do n.º 2.

4 - A concessão ou derrogação das autorizações previstas no n.º 2 efectua-se pela CNPD nos termos de processo próprio e de acordo com as decisões da Comissão Europeia.

5 - Sempre que existam cláusulas contratuais-tipo aprovadas pela Comissão Europeia, segundo procedimento próprio, por oferecerem as garantias suficientes referidas no n.º 2, a CNPD autoriza a transferência de dados pessoais que se efectue ao abrigo de tais cláusulas.

6 - A transferência de dados pessoais que constitua medida necessária à protecção da segurança do Estado, da defesa, da segurança pública e da prevenção, investigação e repressão das infracções penais é regida por disposições legais específicas ou pelas convenções e acordos internacionais em que Portugal é parte.

Capítulo IV **Comissão Nacional de Protecção de Dados**

Secção I **Natureza, atribuições e competências**

Artigo 21.º **Natureza**

1 - A CNPD é uma entidade administrativa independente, com poderes de autoridade, que funciona junto da Assembleia da República.

2 - A CNPD, independentemente do direito nacional aplicável a cada tratamento de dados em concreto, exerce as suas competências em todo o território nacional.

3 - A CNPD pode ser solicitada a exercer os seus poderes por uma autoridade de controlo de protecção de dados de outro Estado membro da União Europeia ou do Conselho da Europa.

4 - A CNPD coopera com as autoridades de controlo de protecção de dados de outros Estados na difusão do direito e das regulamentações nacionais em matéria de protecção de dados pessoais, bem como na defesa e no exercício dos direitos de pessoas residentes no estrangeiro.

Artigo 22.º

Atribuições

1 - A CNPD é a autoridade nacional que tem como atribuição controlar e fiscalizar o cumprimento das disposições legais e regulamentares em matéria de protecção de dados pessoais, em rigoroso respeito pelos direitos do homem e pelas liberdades e garantias consagradas na Constituição e na lei.

2 - A CNPD deve ser consultada sobre quaisquer disposições legais, bem como sobre instrumentos jurídicos em preparação em instituições comunitárias ou internacionais, relativos ao tratamento de dados pessoais.

3 - A CNPD dispõe:

a) De poderes de investigação e de inquérito, podendo aceder aos dados objecto de tratamento e recolher todas as informações necessárias ao desempenho das suas funções de controlo;

b) De poderes de autoridade, designadamente o de ordenar o bloqueio, apagamento ou destruição dos dados, bem como o de proibir, temporária ou definitivamente, o tratamento de dados pessoais, ainda que incluídos em redes abertas de transmissão de dados a partir de servidores situados em território português;

c) Do poder de emitir pareceres prévios ao tratamentos de dados pessoais, assegurando a sua publicitação.

4 - Em caso de reiterado não cumprimento das disposições legais em matéria de dados pessoais, a CNPD pode advertir ou censurar publicamente o responsável pelo tratamento, bem como suscitar a questão, de acordo com as respectivas competências, à Assembleia da República, ao Governo ou a outros órgãos ou autoridades.

5 - A CNPD tem legitimidade para intervir em processos judiciais no caso de violação das disposições da presente lei e deve denunciar ao Ministério Público as infracções penais de que tiver conhecimento, no exercício das suas funções e por causa delas, bem como praticar os actos cautelares necessários e urgentes para assegurar os meios de prova.

6 - A CNPD é representada em juízo pelo Ministério Público e está isenta de custas nos processos em que intervenha.

Artigo 23.º

Competências

1 - Compete em especial à CNPD:

- a) Emitir parecer sobre disposições legais, bem como sobre instrumentos jurídicos em preparação em instituições comunitárias e internacionais, relativos ao tratamento de dados pessoais;
- b) Autorizar ou registar, consoante os casos, os tratamentos de dados pessoais;
- c) Autorizar excepcionalmente a utilização de dados pessoais para finalidades não determinantes da recolha, com respeito pelos princípios definidos no artigo 5.º;
- d) Autorizar, nos casos previstos no artigo 9.º, a interconexão de tratamentos automatizados de dados pessoais;
- e) Autorizar a transferência de dados pessoais nos casos previstos no artigo 20.º;
- f) Fixar o tempo da conservação dos dados pessoais em função da finalidade, podendo emitir directivas para determinados sectores de actividade;
- g) Fazer assegurar o direito de acesso à informação, bem como do exercício do direito de rectificação e actualização;
- h) Autorizar a fixação de custos ou de periodicidade para o exercício do direito de acesso, bem como fixar os prazos máximos de cumprimento, em cada sector de actividade, das obrigações que, por força dos artigos 11.º a 13.º, incumbem aos responsáveis pelo tratamento de dados pessoais;
- i) Dar seguimento ao pedido efectuado por qualquer pessoa, ou por associação que a represente, para protecção dos seus direitos e liberdades no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e informá-la do resultado;
- j) Efectuar, a pedido de qualquer pessoa, a verificação da licitude de um tratamento de dados, sempre que esse tratamento esteja sujeito a restrições de acesso ou de informação, e informá-la da realização da verificação;
- k) Apreciar as reclamações, queixas ou petições dos particulares;
- l) Dispensar a execução de medidas de segurança, nos termos previstos no n.º 2 do artigo 15.º, podendo emitir directivas para determinados sectores de actividade;
- m) Assegurar a representação junto de instâncias comuns de controlo e em reuniões comunitárias e internacionais de entidades independentes de controlo da protecção de dados pessoais, bem como participar em reuniões internacionais no âmbito das suas competências, designadamente exercer funções de representação e fiscalização no âmbito dos sistemas Schengen e Europol, nos termos das disposições aplicáveis;
- n) Deliberar sobre a aplicação de coimas;
- o) Promover e apreciar códigos de conduta;

p) Promover a divulgação e esclarecimento dos direitos relativos à protecção de dados e dar publicidade periódica à sua actividade, nomeadamente através da publicação de um relatório anual;

q) Exercer outras competências legalmente previstas.

2 - No exercício das suas competências de emissão de directivas ou de apreciação de códigos de conduta, a CNPD deve promover a audição das associações de defesa dos interesses em causa.

3 - No exercício das suas funções, a CNPD profere decisões com força obrigatória, passíveis de reclamação e de recurso para o Tribunal Central Administrativo.

4 - A CNPD pode sugerir à Assembleia da República as providências que entender úteis à prossecução das suas atribuições e ao exercício das suas competências.

Artigo 24.º

Dever de colaboração

1 - As entidades públicas e privadas devem prestar a sua colaboração à CNPD, facultando-lhe todas as informações que por esta, no exercício das suas competências, lhe forem solicitadas.

2 - O dever de colaboração é assegurado, designadamente, quando a CNPD tiver necessidade, para o cabal exercício das suas funções, de examinar o sistema informático e os ficheiros de dados pessoais, bem como toda a documentação relativa ao tratamento e transmissão de dados pessoais.

3 - A CNPD ou os seus vogais, bem como os técnicos por ela mandatados, têm direito de acesso aos sistemas informáticos que sirvam de suporte ao tratamento dos dados, bem como à documentação referida no número anterior, no âmbito das suas atribuições e competências.

Secção II

Composição e funcionamento

Artigo 25.º

Composição e mandato

1 - A CNPD é composta por sete membros de integridade e mérito reconhecidos, dos quais o presidente e dois dos vogais são eleitos pela Assembleia da República segundo o método da média mais alta de Hondt.

2 - Os restantes vogais são:

a) Dois magistrados com mais de 10 anos de carreira, sendo um magistrado judicial, designado pelo Conselho Superior da Magistratura, e um magistrado do Ministério Público, designado pelo Conselho Superior do Ministério Público;

b) Duas personalidades de reconhecida competência designadas pelo Governo.

3 - O mandato dos membros da CNPD é de cinco anos e cessa com a posse dos novos membros.

4 - Os membros da CNPD constam de lista publicada na 1.^a série do *Diário da República*.

5 - Os membros da CNPD tomam posse perante o Presidente da Assembleia da República nos 10 dias seguintes à publicação da lista referida no número anterior.

Artigo 26.º

Funcionamento

1 - São aprovados por lei da Assembleia da República:

a) A lei orgânica e o quadro de pessoal da CNPD;

b) O regime de incompatibilidades, de impedimentos, de suspeições e de perda de mandato, bem como o estatuto remuneratório dos membros da CNPD.

2 - O estatuto dos membros da CNPD garante a independência do exercício das suas funções.

3 - A Comissão dispõe de quadro próprio para apoio técnico e administrativo, beneficiando os seus funcionários e agentes do estatuto e regalias do pessoal da Assembleia da República.

Secção III

Notificação

Artigo 27.º

Obrigaçã de notificação à CNPD

1 - O responsável pelo tratamento ou, se for caso disso, o seu representante deve notificar a CNPD antes da realização de um tratamento ou conjunto de tratamentos, total ou parcialmente automatizados, destinados à prossecução de uma ou mais finalidades interligadas.

2 - A CNPD pode autorizar a simplificação ou a isenção da notificação para determinadas categorias de tratamentos que, atendendo aos dados a tratar, não sejam susceptíveis de pôr em causa os direitos e liberdades dos titulares dos dados e tenham em conta critérios de celeridade, economia e eficiência.

3 - A autorização, que está sujeita a publicação no *Diário da República*, deve especificar as finalidades do tratamento, os dados ou categorias de dados a tratar, a categoria ou categorias de titulares dos dados, os destinatários ou categorias de destinatários a quem podem ser comunicados os dados e o período de conservação dos dados.

4 - Estão isentos de notificação os tratamentos cuja única finalidade seja a manutenção de registos que, nos termos de disposições legislativas ou regulamentares, se destinem a informação do público e possam ser consultados pelo público em geral ou por qualquer pessoa que provar um interesse legítimo.

5 - Os tratamentos não automatizados dos dados pessoais previstos no n.º 1 do artigo 7.º estão sujeitos a notificação quando tratados ao abrigo da alínea a) do n.º 3 do mesmo artigo.

Artigo 28.º **Controlo prévio**

1 - Carecem de autorização da CNPD:

a) O tratamento dos dados pessoais a que se referem o n.º 2 do artigo 7.º e o n.º 2 do artigo 8.º;

b) O tratamento dos dados pessoais relativos ao crédito e à solvabilidade dos seus titulares;

c) A interconexão de dados pessoais prevista no artigo 9.º;

d) A utilização de dados pessoais para fins não determinantes da recolha.

2 - Os tratamentos a que se refere o número anterior podem ser autorizados por diploma legal, não carecendo neste caso de autorização da CNPD.

Artigo 29.º **Conteúdo dos pedidos de parecer ou de autorização e da notificação**

Os pedidos de parecer ou de autorização, bem como as notificações, remetidos à CNPD devem conter as seguintes informações:

a) Nome e endereço do responsável pelo tratamento e, se for o caso, do seu representante;

b) As finalidades do tratamento;

c) Descrição da ou das categorias de titulares dos dados e dos dados ou categorias de dados pessoais que lhes respeitem;

d) Destinatários ou categorias de destinatários a quem os dados podem ser comunicados e em que condições;

e) Entidade encarregada do processamento da informação, se não for o próprio responsável do tratamento;

f) Eventuais interconexões de tratamentos de dados pessoais;

g) Tempo de conservação dos dados pessoais;

h) Forma e condições como os titulares dos dados podem ter conhecimento ou fazer corrigir os dados pessoais que lhes respeitem;

i) Transferências de dados previstas para países terceiros;

j) Descrição geral que permita avaliar de forma preliminar a adequação das medidas tomadas para garantir a segurança do tratamento em aplicação dos artigos 14.º e 15.º.

Artigo 30.º

Indicações obrigatórias

1 - Os diplomas legais referidos no n.º 2 do artigo 7.º e no n.º 1 do artigo 8.º, bem como as autorizações da CNPD e os registos de tratamentos de dados pessoais devem, pelo menos, indicar:

- a) O responsável do ficheiro e, se for caso disso, o seu representante;
- b) As categorias de dados pessoais tratados;
- c) As finalidades a que se destinam os dados e as categorias de entidades a quem podem ser transmitidos;
- d) A forma de exercício do direito de acesso e de rectificação;
- e) Eventuais interconexões de tratamentos de dados pessoais;
- f) Transferências de dados previstas para países terceiros.

2 - Qualquer alteração das indicações constantes do n.º 1 está sujeita aos procedimentos previstos nos artigos 27.º e 28.º.

Artigo 31.º

Publicidade dos tratamentos

1 - O tratamento dos dados pessoais, quando não for objecto de diploma legal e dever ser autorizado ou notificado, consta de registo na CNPD, aberto à consulta por qualquer pessoa.

2 - O registo contém as informações enumeradas nas alíneas a) a d) e i) do artigo 29.º.

3 - O responsável por tratamento de dados não sujeito a notificação está obrigado a prestar, de forma adequada, a qualquer pessoa que lho solicite, pelo menos as informações referidas no n.º 1 do artigo 30.º.

4 - O disposto no presente artigo não se aplica a tratamentos cuja única finalidade seja a manutenção de registos que, nos termos de disposições legislativas ou regulamentares, se destinem à informação do público e se encontrem abertos à consulta do público em geral ou de qualquer pessoa que possa provar um interesse legítimo.

5 - A CNPD deve publicar no seu relatório anual todos os pareceres e autorizações elaborados ou concedidas ao abrigo da presente lei, designadamente as autorizações previstas no n.º 2 do artigo 7.º e no n.º 2 do artigo 9.º.

Capítulo V

Códigos de conduta

Artigo 32.º

Códigos de conduta

1 - A CNPD apoia a elaboração de códigos de conduta destinados a contribuir, em função das características dos diferentes sectores, para a boa execução das disposições da presente lei.

2 - As associações profissionais e outras organizações representativas de categorias de responsáveis pelo tratamento de dados que tenham elaborado projectos de códigos de conduta podem submetê-los à apreciação da CNPD.

3 - A CNPD pode declarar a conformidade dos projectos com as disposições legais e regulamentares vigentes em matéria de protecção de dados pessoais.

Capítulo VI

Tutela administrativa e jurisdicional

Secção I

Tutela administrativa e jurisdicional

Artigo 33.º

Tutela administrativa e jurisdicional

Sem prejuízo do direito de apresentação de queixa à CNPD, qualquer pessoa pode, nos termos da lei, recorrer a meios administrativos ou jurisdicionais para garantir o cumprimento das disposições legais em matéria de protecção de dados pessoais.

Artigo 34.º

Responsabilidade civil

1 - Qualquer pessoa que tiver sofrido um prejuízo devido ao tratamento ilícito de dados ou a qualquer outro acto que viole disposições legais em matéria de protecção de dados pessoais tem o direito de obter do responsável a reparação pelo prejuízo sofrido.

2 - O responsável pelo tratamento pode ser parcial ou totalmente exonerado desta responsabilidade se provar que o facto que causou o dano lhe não é imputável.

Secção II

Contra-ordenações

Artigo 35.º

Legislação subsidiária

Às infracções previstas na presente secção é subsidiariamente aplicável o regime geral das contra-ordenações, com as adaptações constantes dos artigos seguintes.

Artigo 36.º

Cumprimento do dever omitido

Sempre que a contra-ordenação resulte de omissão de um dever, a aplicação da sanção e o pagamento da coima não dispensam o infractor do seu cumprimento, se este ainda for possível.

Artigo 37.º

Omissão ou defeituoso cumprimento de obrigações

1 - As entidades que, por negligência, não cumpram a obrigação de notificação à CNPD do tratamento de dados pessoais a que se referem os n.ºs 1 e 5 do artigo 27.º, prestem falsas informações ou cumpram a obrigação de notificação com inobservância dos termos previstos no artigo 29.º, ou ainda quando, depois de notificadas pela CNPD, mantiverem o acesso às redes abertas de transmissão de dados a responsáveis por tratamento de dados pessoais que não cumpram as disposições da presente lei, praticam contra-ordenação punível com as seguintes coimas:

- a) Tratando-se de pessoa singular, no mínimo de 50 000\$ e no máximo de 500 000\$;
- b) Tratando-se de pessoa colectiva ou de entidade sem personalidade jurídica, no mínimo de 300 000\$ e no máximo de 3 000 000\$.

2 - A coima é agravada para o dobro dos seus limites quando se trate de dados sujeitos a controlo prévio, nos termos do artigo 28.º.

Artigo 38.º

Contra-ordenações

1 - Praticam contra-ordenação punível com a coima mínima de 100 000\$ e máxima de 1 000 000\$, as entidades que não cumprirem alguma das seguintes disposições da presente lei:

- a) Designar representante nos termos previstos no n.º 5 do artigo 4.º;
- b) Observar as obrigações estabelecidas nos artigos 5.º, 10.º, 11.º, 12.º, 13.º, 15.º, 16.º e 31.º, n.º 3.

2 - A pena é agravada para o dobro dos seus limites quando não forem cumpridas as obrigações constantes dos artigos 6.º, 7.º, 8.º, 9.º, 19.º e 20.º.

Artigo 39.º

Concurso de infracções

1 - Se o mesmo facto constituir, simultaneamente, crime e contra-ordenação, o agente é punido sempre a título de crime.

2 - As sanções aplicadas às contra-ordenações em concurso são sempre cumuladas materialmente.

Artigo 40.º

Punição da negligência e da tentativa

1 - A negligência é sempre punida nas contra-ordenações previstas no artigo 38.º.

2 - A tentativa é sempre punível nas contra-ordenações previstas nos artigos 37.º e 38.º.

Artigo 41.º

Aplicação das coimas

1 - A aplicação das coimas previstas na presente lei compete ao Presidente da CNPD, sob prévia deliberação da Comissão.

2 - A deliberação da CNPD, depois de homologada pelo Presidente, constitui título executivo, no caso de não ser impugnada no prazo legal.

Artigo 42.º

Destino das receitas cobradas

O montante das importâncias cobradas, em resultado da aplicação das coimas, reverte, em partes iguais, para o Estado e para a CNPD.

Secção III

Crimes

Artigo 43.º

Não cumprimento de obrigações relativas a protecção de dados

1 - É punido com prisão até um ano ou multa até 120 dias quem intencionalmente:

- a) Omitir a notificação ou o pedido de autorização a que se referem os artigos 27.º e 28.º;
- b) Fornecer falsas informações na notificação ou nos pedidos de autorização para o tratamento de dados pessoais ou neste proceder a modificações não consentidas pelo instrumento de legalização;
- c) Desviar ou utilizar dados pessoais, de forma incompatível com a finalidade determinante da recolha ou com o instrumento de legalização;
- d) Promover ou efectuar uma interconexão ilegal de dados pessoais;
- e) Depois de ultrapassado o prazo que lhes tiver sido fixado pela CNPD para cumprimento das obrigações previstas na presente lei ou em outra legislação de protecção de dados, as não cumprir;
- f) Depois de notificado pela CNPD para o não fazer, mantiver o acesso a redes abertas de transmissão de dados a responsáveis pelo tratamento de dados pessoais que não cumprem as disposições da presente lei.

2 - A pena é agravada para o dobro dos seus limites quando se tratar de dados pessoais a que se referem os artigos 7.º e 8.º.

Artigo 44.º

Acesso indevido

1 - Quem, sem a devida autorização, por qualquer modo, aceder a dados pessoais cujo acesso lhe está vedado, é punido com prisão até um ano ou multa até 120 dias.

2 - A pena é agravada para o dobro dos seus limites quando o acesso:

- a) For conseguido através de violação de regras técnicas de segurança;
- b) Tiver possibilitado ao agente ou a terceiros o conhecimento de dados pessoais;

c) Tiver proporcionado ao agente ou a terceiros, benefício ou vantagem patrimonial.

3 - No caso do n.º 1 o procedimento criminal depende de queixa.

Artigo 45.º

Viciação ou destruição de dados pessoais

1 - Quem, sem a devida autorização, apagar, destruir, danificar, suprimir ou modificar dados pessoais, tornando-os inutilizáveis ou afectando a sua capacidade de uso, é punido com prisão até dois anos ou multa até 240 dias.

2 - A pena é agravada para o dobro nos seus limites se o dano produzido for particularmente grave.

3 - Se o agente actuar com negligência, a pena é, em ambos os casos, de prisão até um ano ou multa até 120 dias.

Artigo 46.º

Desobediência qualificada

1 - Quem, depois de notificado para o efeito, não interromper, cessar ou bloquear o tratamento de dados pessoais é punido com a pena correspondente ao crime de desobediência qualificada.

2 - Na mesma pena incorre quem, depois de notificado:

a) Recusar, sem justa causa, a colaboração que concretamente lhe for exigida nos termos do artigo 24.º;

b) Não proceder ao apagamento, destruição total ou parcial de dados pessoais;

c) Não proceder à destruição de dados pessoais, findo o prazo de conservação previsto no artigo 5.º.

Artigo 47.º

Violação do dever de sigilo

1 - Quem, obrigado a sigilo profissional, nos termos da lei, sem justa causa e sem o devido consentimento, revelar ou divulgar no todo ou em parte dados pessoais é punido com prisão até dois anos ou multa até 240 dias.

2 - A pena é agravada de metade dos seus limites se o agente:

a) For funcionário público ou equiparado, nos termos da lei penal;

b) For determinado pela intenção de obter qualquer vantagem patrimonial ou outro benefício ilegítimo;

c) Puser em perigo a reputação, a honra e consideração ou a intimidade da vida privada de outrem.

3 - A negligência é punível com prisão até seis meses ou multa até 120 dias.

4 - Fora dos casos previstos no n.º 2, o procedimento criminal depende de queixa.

Artigo 48.º **Punição da tentativa**

Nos crimes previstos nas disposições anteriores, a tentativa é sempre punível.

Artigo 49.º **Pena acessória**

1 - Conjuntamente com as coimas e penas aplicadas pode, acessoriamente, ser ordenada:

a) A proibição temporária ou definitiva do tratamento, o bloqueio, o apagamento ou a destruição total ou parcial dos dados;

b) A publicidade da sentença condenatória;

c) A advertência ou censura públicas do responsável pelo tratamento, nos termos do n.º 4 do artigo 22.º.

2 - A publicidade da decisão condenatória faz-se a expensas do condenado, na publicação periódica de maior expansão editada na área da comarca da prática da infracção ou, na sua falta, em publicação periódica da comarca mais próxima, bem como através da afixação de edital em suporte adequado, por período não inferior a 30 dias.

3 - A publicação é feita por extracto de que constem os elementos da infracção e as sanções aplicadas, bem como a identificação do agente.

Capítulo VII **Disposições finais**

Artigo 50.º **Disposição transitória**

1 - Os tratamentos de dados existentes em ficheiros manuais à data da entrada em vigor da presente lei devem cumprir o disposto nos artigos 7.º, 8.º, 10.º e 11.º no prazo de cinco anos.

2 - Em qualquer caso, o titular dos dados pode obter, a seu pedido e, nomeadamente, aquando do exercício do direito de acesso, a rectificação, o apagamento ou o bloqueio dos dados incompletos, inexactos ou conservados de modo incompatível com os fins legítimos prosseguidos pelo responsável pelo tratamento.

3 - A CNPD pode autorizar que os dados existentes em ficheiros manuais e conservados unicamente com finalidades de investigação histórica não tenham que cumprir os artigos 7.º, 8.º e 9.º, desde que não sejam em nenhum caso reutilizados para finalidade diferente.

Artigo 51.º

Disposição revogatória

São revogadas as Leis n.ºs 10/91, de 29 de Abril, e 28/94, de 29 de Agosto.

Artigo 52.º

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Aprovado em 24 de Setembro de 1998.

O Presidente da Assembleia da República, *António de Almeida Santos*

Publique-se.

O Presidente da República, Jorge Sampaio.

Referendada em 14 de Outubro de 1998.

O Primeiro-Ministro, *António Manuel de Oliveira Guterres*

Anexo III – Lei n.º 6/99

Lei n.º 6/99

de 27 de Janeiro

Regula a publicidade domiciliária por telefone e por telecópia

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, para valer como lei geral da República, o seguinte:

Artigo 1.º

Objecto e âmbito

1 - A presente lei regula a publicidade domiciliária, nomeadamente por via postal, distribuição directa, telefone e telecópia.

2 - A presente lei não se aplica à publicidade por correio electrónico.

3 - O regime fixado nas disposições seguintes não prejudica o disposto no artigo 23.º do Código da Publicidade, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 330/90, de 23 de Outubro.

4 - Para efeitos da presente lei, considera-se publicidade:

a) Qualquer forma de comunicação feita por entidades de natureza pública ou privada, no âmbito de uma actividade comercial, industrial, artesanal ou liberal, com o objectivo directo ou indirecto de promover, com vista à sua comercialização ou alienação, quaisquer bens ou serviços ou promover ideias, princípios, iniciativas ou instituições;

b) Qualquer forma de comunicação da Administração Pública, não prevista na alínea anterior, que tenha por objectivo, directo ou indirecto, promover o fornecimento de bens ou serviços.

5 - Para efeitos da presente lei, não se considera publicidade a propaganda política.

Artigo 2.º

Identificabilidade exterior

A publicidade entregue no domicílio do destinatário, por via postal ou por distribuição directa, deve ser identificável exteriormente de forma clara e inequívoca, designadamente contendo os elementos indispensáveis para uma fácil identificação do anunciante e do tipo de bem ou serviço publicitado.

Artigo 3.º

Publicidade domiciliária não endereçada

É proibida a distribuição directa no domicílio de publicidade não endereçada sempre que a oposição do destinatário seja reconhecível no acto de entrega, nomeadamente através da afixação, por forma visível, no local destinado à recepção de correspondência, de dístico apropriado contendo mensagem clara e inequívoca nesse sentido.

Artigo 4.º

Publicidade domiciliária endereçada

1 - É proibido o envio de publicidade endereçada para o domicílio, por via postal ou por distribuição directa, quando o destinatário tenha expressamente manifestado o desejo de não receber material publicitário.

2 - Para efeitos do disposto no número anterior, as pessoas que não desejarem receber publicidade endereçada têm o direito de se opor, gratuitamente, a que o seu nome e endereço sejam tratados e utilizados para fins de mala directa ou de serem informadas antes de os dados pessoais serem comunicados pela primeira vez a terceiros para fins de marketing directo ou utilizados por conta de terceiros, em termos idênticos aos previstos na alínea b) do artigo 12.º da Lei n.º 67/98, de 26 de Outubro.

3 - As entidades que promovam o envio de publicidade para o domicílio manterão, por si ou por organismos que as representem, uma lista das pessoas que manifestaram o desejo de não receber publicidade endereçada.

4 - Com vista à maior eficácia do sistema previsto no número anterior, o Governo apoiará a constituição de listas comuns, nacionais ou sectoriais, da responsabilidade das associações representativas dos sectores interessados ou de operadores de telecomunicações.

5 - Os titulares de listas de endereços utilizadas para efeitos de mala directa devem mantê-las actualizadas, eliminando trimestralmente os nomes constantes da lista referida no número anterior.

6 - Os prestadores de serviços postais não podem ser considerados co-autores para efeitos do disposto no n.º 1 nem se consideram abrangidos pelo dever consagrado no n.º 3, excepto quando eles próprios promovam o envio de publicidade para o domicílio.

Artigo 5.º

Publicidade por telefone e telecópia

1 - É proibida a publicidade por telefone, com utilização de sistemas automáticos com mensagens vocais pré-gravadas, e a publicidade por telecópia, salvo quando o destinatário a autorize antes do estabelecimento da comunicação, nos termos do artigo 12.º da Lei n.º 69/98, de 28 de Outubro.

2 - As pessoas que não desejarem receber publicidade por telefone podem inscrever o número de telefone de assinante de que são titulares numa lista própria, a criar nos termos dos números seguintes.

3 - As entidades que promovam a publicidade por telefone manterão, por si ou por organismos que as representem, uma lista das pessoas que manifestem o desejo de não receber essa publicidade, lista essa que deverá ser actualizada trimestralmente.

4 - É proibida qualquer publicidade por chamada telefónica para os postos com os números constantes da lista referida nos números anteriores.

5 - Os prestadores do serviço de telefone não podem ser considerados co-autores para efeitos do disposto nos n.os 1 e 4 nem se consideram abrangidos pelo dever consagrado no n.º 3, excepto quando eles próprios promovam a publicidade por telefone.

Artigo 6.º

Protecção dos dados pessoais

Os dados constantes das listas de pessoas referidas nos artigos 4.º e 5.º gozam de protecção, nos termos da Lei n.º 67/98, de 26 de Outubro. Artigo 7.º Exclusão O disposto nos artigos anteriores não se aplica:

- a) À publicidade entregue no mesmo invólucro conjuntamente com outra correspondência;
- b) À publicidade dirigida a profissionais;
- c) Quando existam relações duradouras entre anunciante e destinatário, resultantes do fornecimento de bens ou serviços.

Artigo 8.º

Sanções

1 - Constitui contra-ordenação, punível com coima de 200 000\$00 a 500 000\$00 ou de 400 000\$00 a 6 000 000\$00, consoante se trate, respectivamente, de pessoas singulares ou de pessoas colectivas, a infracção ao disposto nos artigos 2.º, 3.º, 4.º e 5.º, n.º 1, 3 e 4.

2 - Podem ainda ser aplicadas as sanções acessórias previstas no artigo 35.º do Código da Publicidade.

3 - A negligência é sempre punível, nos termos gerais.

4 - É aplicável, com as necessárias adaptações, o disposto no artigo 36.º do Código da Publicidade.

Artigo 9.º

Fiscalização de processos e divulgação da lei

1 - A fiscalização do cumprimento do disposto no presente diploma e a instrução dos respectivos processos de contra-ordenação competem ao Instituto do Consumidor.

2 - O Instituto do Consumidor, em colaboração com os organismos representativos das entidades que promovam o envio de publicidade para o domicílio ou a publicidade por telefone, realizará acções de divulgação dos direitos conferidos aos cidadãos pela presente lei e demais disposições aplicáveis, incluindo a informação sobre as entidades junto das quais devem ser depositadas as manifestações de vontade de não receber publicidade e o procedimento adequado para exprimir a objecção.

3 - O Instituto do Consumidor editará e porá à disposição do público, designadamente através das entidades prestadoras de serviços postais, dísticos que expressem de forma clara e inequívoca objecção à recepção de publicidade.

Artigo 10.º

Aplicação de sanções

1 - A aplicação das coimas previstas no presente diploma compete à comissão de aplicação de coimas em matéria de publicidade, prevista no artigo 39.º do Código da Publicidade.

2 - A aplicação das sanções acessórias previstas na presente lei compete ao membro do Governo que tenha a seu cargo a tutela da protecção do consumidor, salvo no caso da sanção acessória prevista na alínea a) do n.º 1 do artigo 35.º do Código da Publicidade, que compete à comissão de aplicação de coimas em matéria de publicidade.

Artigo 11.º

Receitas das coimas

As receitas das coimas revertem em 40% para o Instituto do Consumidor e em 60% para o Estado.

Aprovada em 17 de Dezembro de 1998.

O Presidente da Assembleia da República, António de Almeida Santos.

Promulgada em 11 de Janeiro de 1999.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendada em 25 de Janeiro de 1999.

O Primeiro-Ministro, António Manuel de Oliveira Guterres.

Anexo IV – Guião de Entrevista

1. Guião de Entrevista – Mary Kay

1. Como surgiu a Empresa Mary Kay?
2. Qual a sua Missão e Filosofia?
3. Qual a Caracterização da Mary Kay?
4. Quais os Objectivos que a empresa tem para Portugal?
5. Quais as estratégias utilizadas pela empresa para a Marca?
6. Como é que a Mary Kay estrutura as políticas de comunicação, preço e distribuição?
7. Os factores externos a companhia, já alguma vez tiveram alguma influencia com a politica interna da Mary Kay? (ex.: politica cambial, sistema de tributação das empresas/clientes, factores politico legais, fenómenos de opinião/moda, etc)
8. Em termos económico-financeiros, qual a evolução que a Mary Kay tem tido nos últimos anos?
9. Qual foi o crescimento que a Mary Kay apresentou nos últimos anos, em relação a:
 - ❖ Consultoras
 - ❖ Directoras
 - ❖ Quota de mercado
 - ❖ Volume de vendas
10. Quais são os seus principais concorrentes?
11. Qual é o posicionamento da marca?
12. Qual é o tipo de consumidor que compra os produtos da marca Mary Kay?
13. Qual ou quais os produtos mais consumidos da marca?
14. Como é feita a estrutura organizacional da empresa?
15. Como é que está estruturada a força de vendas?
16. Quais as técnicas motivacionais utilizadas pela empresa?
17. Como é que está estruturada a carteira de produtos?

2. Guião de Entrevista – Consultora/Directoras - Mary Kay

1. Como é ser colaborar com a Mary Kay?
2. Já tinha sido consultora/ directora de outras marcas de produtos cosméticos?
Sim ___ Não ___
3. (se respondeu sim) Qual ou quais as Marcas e porque motivo preferiu a Mary Kay?
4. O que é que mais a cativa na marca?
5. Qual a sua opinião sobre a forma como a empresa motiva as suas Consultoras/Directoras?
6. Mary Kay Ash, tinha uma regra de Ouro “*tratar ou outros da mesma forma que gostaria que o tratassem a si*”, na sua opinião, foi graças a esta regra que a Mary Kay conseguiu atingir o sucesso que hoje tem?

Anexo V – Decreto-lei n° 296/98

Decreto-Lei n. 296/98

de 25 de Setembro

Produtos Cosméticos e de Higiene Corporal

O Decreto-Lei n.128/86, de 3 de Junho, ao estabelecer as regras que disciplinam o mercado de produtos cosméticos e de higiene corporal quanto ao fabrico, comercialização, rotulagem e publicidade, teve como objectivo a protecção da saúde pública e a defesa do consumidor, bem como a harmonização do ordenamento jurídico interno com as normas comunitárias expressas na Directiva n. 76/768/CEE, do Conselho, de 27 de Julho, posteriormente actualizada pela Directiva n. 88/667/CEE, do Conselho, de 21 de Dezembro, e transposta para o ordenamento jurídico interno através do Decreto-Lei n. 207/91, de 7 de Junho.

A evolução ocorrida no mercado, as significativas alterações tecnológicas e o progresso técnico registados, assim como a adopção da Directiva n. 93/35/CEE, do Conselho, de 14 de Junho, e da Directiva n. 95/17/CE, da Comissão, de 19 de Junho, a cuja transposição importa proceder, aconselham a actualização e o aperfeiçoamento das regras que disciplinam os produtos cosméticos e de higiene corporal.

Considerando que os produtos cosméticos e de higiene corporal podem ser colocados no mercado sem necessidade de obtenção de autorização administrativa prévia, importa tornar disponível a informação sobre os mesmos, quer para a defesa do direito ao esclarecimento de que o consumidor é titular, quer com vista ao eficaz exercício das competências de fiscalização que incumbem à Administração.

Para tanto concorre a observância de uma rotulagem adequada que descreva as funções dos referidos produtos e que contenha a designação dos ingredientes neles utilizados.

As informações disponíveis, que incluirão os elementos necessários à identificação do local de fabrico ou da primeira importação para o mercado comunitário, qualidade e segurança, em termos de saúde humana, dos produtos cosméticos e de higiene corporal, conduzem à instituição de mecanismos de controlo baseados na comunicação dos elementos referidos às autoridades competentes.

Actualiza-se, deste modo, o regime jurídico dos produtos cosméticos e de higiene corporal, clarificando alguns dos seus aspectos, introduzindo novas regras e dinamizando procedimentos conducentes ao controlo, avaliação e comprovação da eficácia e qualidade desses produtos, sempre que a natureza do efeito o justifique.

Foi ouvida a Associação dos Industriais de Cosmética, Perfumaria e de Higiene Corporal.

Assim, nos termos da alínea a) do n. 1 do artigo 198. da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Generalidades

Artigo 1.

Objecto e âmbito

1 - O presente diploma transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva n. 93/35/CEE, do Conselho, de 14 de Junho, e a Directiva n. 95/17/CE, da Comissão, de 19 de Junho, e estabelece as regras a que devem obedecer os requisitos de qualidade, a rotulagem e a publicidade, a colocação no mercado e o fabrico e acondicionamento dos produtos cosméticos e de higiene corporal.

2 - Estão sujeitos às disposições do presente diploma os produtos cosméticos e de higiene corporal constantes do seu anexo, que dele faz parte integrante, e outros que se destinem aos mesmos fins.

Artigo 2.

Definições

Para efeitos do presente diploma e dos que o regulamentam, entende-se por:

- a) «**Produto cosmético e de higiene corporal**» qualquer substância ou preparação destinada a ser posta em contacto com as diversas partes superficiais do corpo humano, designadamente epiderme, sistemas piloso e capilar, unhas, lábios e órgãos genitais externos, ou com os dentes e as mucosas bucais, com a finalidade de, exclusiva ou principalmente, os limpar, perfumar, modificar o seu aspecto e ou proteger ou os manter em bom estado e ou de corrigir os odores corporais;
- b) «**Ingrediente cosmético e de higiene corporal**» qualquer substância química ou preparação de origem sintética ou natural, com excepção dos compostos odoríficos e aromáticos que entrem na composição dos produtos cosméticos e de higiene corporal;
- c) «**Categorias de produtos cosméticos e de higiene corporal**» os grupos de produtos cosméticos e de higiene corporal com a mesma função, designadamente os constantes do anexo ao presente diploma;
- d) «**Recipiente ou embalagem primária**» o elemento que contém o produto cosmético e de higiene corporal que com este está em contacto directo;
- e) «**Cartonagem ou embalagem exterior**» a caixa ou qualquer outro invólucro que contém e protege o recipiente ou embalagem primária;
- f) «**Folheto informativo**» o texto, impresso em folha de papel autónomo, incluído, opcionalmente, na embalagem exterior, contendo informações complementares e instruções de uso;

g) «**Rotulagem**» o conjunto de menções e indicações, incluindo imagens ou marcas de fabrico e de comércio, que se referem ao produto e figuram em rótulo, etiqueta, cinta, gargantilha ou em folheto informativo;

h) «**Lote de fabrico**» a quantidade de produto que possui propriedades ou características comuns que é fabricado e acondicionado em condições uniformes e cuja identificação é assegurada por codificação apropriada;

i) «**Código de lote**» qualquer combinação distinta de letras, números ou marcas aposta na embalagem por meio da qual se pode reconstituir o processo de fabrico, acondicionamento e controlo de um produto cosmético e de higiene corporal;

j) «**Data de durabilidade mínima**» a data até à qual o produto cosmético e de higiene corporal conserva as suas funções iniciais nas condições de conservação e utilização apropriadas;

k) «**Período de validade**», o tempo decorrido entre a data de fabrico e a data de durabilidade mínima;

l) «**Data de fabrico**» a data em que terminou o fabrico e o produto se tornou produto cosmético ou de higiene corporal pronto a ser usado;

m) «**Conteúdo nominal**» a massa ou volume indicados na rotulagem, correspondendo à quantidade média embalada do produto que cada unidade do lote deve conter;

n) «**Menção publicitária**» toda a afirmação que vise dirigir a atenção do consumidor para um produto cosmético e de higiene corporal com o fim de promover a sua aquisição.

CAPÍTULO II

Requisitos de qualidade

Artigo 3.

Protecção da saúde

1 - Os produtos cosméticos e de higiene corporal colocados no mercado não devem prejudicar a saúde humana quando aplicados em condições normais ou razoavelmente previsíveis de utilização, tendo em conta, nomeadamente, a sua apresentação, rotulagem, instruções de utilização e de eliminação, bem como qualquer outra indicação ou informação do fabricante, do seu mandatário ou de outro responsável pela colocação dos produtos no mercado.

2 - Sempre que se verificarem reacções adversas provocadas pelo uso de produtos cosméticos colocados no mercado nas condições referidas no número anterior devem aquelas reacções ser comunicadas ao Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento, adiante designado por INFARMED, quer pelo fabricante ou responsável pela colocação no mercado, quer pelos profissionais de saúde e técnicos especialistas de estética, a fim de serem propostas as medidas convenientes à defesa da saúde pública.

3 - Sempre que a protecção da saúde pública o exija, os fabricantes ou os responsáveis pela colocação no mercado dos produtos cosméticos e de higiene corporal devem prestar ao INFARMED as informações adequadas e suficientes que permitam a este organismo desencadear os procedimentos que forem julgados necessários.

4 - Para efeito de tratamento médico, rápido e apropriado, os fabricantes ou os responsáveis pelo lançamento no mercado de produtos cosméticos e de higiene corporal devem transmitir ao Centro de Informação Antivenenos, do Instituto Nacional de Emergência Médica, todas as informações adequadas e suficientes relativas às substâncias neles contidas, que apenas serão utilizadas para os citados fins de tratamento médico.

5 - No prazo de 30 dias a contar da transmissão a que se refere o número anterior devem os fabricantes ou os responsáveis pelo lançamento no mercado de produtos cosméticos e de higiene corporal enviar ao INFARMED comprovativo daquela transmissão, bem como da sua recepção pelo Centro de Informação Antivenenos.

Artigo 4.

Listas

As listas das substâncias que não podem ser admitidas na composição dos produtos cosméticos e de higiene corporal e das substâncias cuja admissão nos produtos cosméticos e de higiene corporal não é permitida fora das restrições e condições estabelecidas são aprovadas por diploma dos Ministros da Economia e da Saúde.

Artigo 5.

Métodos de análise

1 - São igualmente estabelecidos por diploma dos Ministros da Economia e da Saúde:

a) Os métodos de análise necessários ao controlo da composição dos produtos cosméticos e de higiene corporal e respectivas matérias-primas;

b) Os critérios de pureza microbiológica e de pureza química;

c) Os métodos alternativos à experimentação animal que tenham sido cientificamente validados;

d) O período e condições segundo os quais serão proibidos os métodos experimentais em animais.

2 - Os métodos de análise referidos na alínea a) do número anterior, estabelecidos na vigência do Decreto-Lei n.128/86, de 3 de Junho, e aprovados pelas Portarias n. 503/94 e 1192/97, respectivamente de 6 de Julho e de 22 de Novembro, mantêm-se em vigor.

3 - Na ausência de regulamentação serão seguidos métodos de análise ou critérios estabelecidos em normas NP (normas portuguesas), em normas EN (Comité Europeu de

Normalização), em normas ISO (International Standard Organization), farmacopeias ou outros internacionalmente adoptados.

Artigo 6.

Comissão Técnico-Científica de Cosmetologia

1 - É criada, na dependência do INFARMED, a Comissão Técnico-Científica de Cosmetologia, adiante designada por Comissão, órgão consultivo em matérias relacionadas com produtos cosméticos e de higiene corporal, constituído por representantes de entidades públicas ou privadas com actividade no sector, que poderá agregar, sempre que for necessário, peritos de reconhecido mérito.

2 - A composição, competências e funcionamento da Comissão são definidos por portaria do Ministro da Saúde, sendo a forma de remuneração dos seus membros e peritos fixada por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da Saúde.

3 - Os membros e peritos da Comissão são nomeados por despacho do Ministro da Saúde.

CAPÍTULO III

Rotulagem e publicidade

Artigo 7.

Menções obrigatórias

1 - Na rotulagem dos produtos cosméticos e de higiene corporal são obrigatórias as seguintes menções:

a) O nome ou a firma, que podem ser reduzidos a abreviaturas, no caso de estas permitirem identificar a empresa, e o endereço completo ou a sede social do fabricante ou do responsável pela sua colocação no mercado, se estabelecido na Comunidade Europeia, bem como o país de origem, nos produtos fabricados fora da Comunidade Europeia;

b) O conteúdo nominal no momento do acondicionamento, indicado em peso ou em volume, excepto para as embalagens que contenham menos de 5 g ou 5 ml, para as amostras gratuitas e para as unidoses;

c) A data de durabilidade mínima, desde que seja inferior a 30 meses, e, se necessário, as condições de conservação cuja observância permite assegurar essa durabilidade;

d) As precauções especiais de utilização, nomeadamente as indicadas na coluna relativa às «Condições de utilização e advertências a mencionar obrigatoriamente na rotulagem» dos anexos III, IV, VI e VII da Portaria n. 1281/97, de 31 de Dezembro, que devem constar no recipiente e na embalagem, bem como eventuais indicações sobre cuidados especiais a tomar em relação aos produtos cosméticos e de higiene corporal para utilização profissional, designadamente os destinados a cabeleireiros;

e) O número de lote de fabrico ou a referência que permita a identificação da fabricação;

f) A função do produto, salvo se esta for posta em evidência pela apresentação do produto;

g) A lista dos ingredientes, precedida da palavra «Ingredientes», pela ordem seguinte:

i) Ingredientes cuja concentração no produto seja superior a 1%, por ordem decrescente da importância ponderal no momento da sua incorporação;

ii) Ingredientes cuja concentração no produto seja inferior a 1%, sem qualquer ordem especial;

iii) Corantes em conformidade com o número do Colour Index (CI) ou com a denominação constante do anexo IV da Portaria n. 1281/97, de 31 de Dezembro, precedidos da menção «pode conter»;

h) Os compostos odoríficos e aromáticos e as respectivas matérias-primas, que serão mencionados pela palavra «perfume» ou «aroma».

2 - Para as pré-embalagens que são comercializadas por junto e para aquelas cuja indicação de peso ou volume não é significativa é dispensada a indicação do conteúdo, desde que o número de unidades seja referido na embalagem ou seja facilmente determinável do exterior, ou se, habitualmente, o produto for comercializado por unidade.

3 - Para efeitos do disposto nas alíneas g) e h) do n. 1, não são considerados ingredientes as impurezas existentes nas matérias-primas utilizadas, as substâncias técnicas subsidiárias utilizadas no fabrico, desde que não se encontrem na composição do produto acabado, e as substâncias utilizadas em quantidades absolutamente indispensáveis como solventes ou como veículos para compostos odoríficos e aromáticos.

4 - Nos produtos cosméticos e de higiene corporal decorativos vendidos em diversos tons pode ser mencionado o conjunto dos corantes utilizados nessa gama, precedidos da menção «pode conter».

5 - As normas técnicas relativas ao modo de rotulagem dos produtos cosméticos e de higiene corporal não previamente embalados, embalados nos locais de venda a pedido do comprador ou previamente embalados com vista à sua venda imediata são estabelecidas mediante portaria dos Ministros da Economia e da Saúde.

Artigo 8.

Modo de marcação

1 - As menções obrigatórias, a figurar na rotulagem dos produtos cosméticos e de higiene corporal, devem ser inscritas em caracteres indeléveis e facilmente visíveis,

legíveis e redigidos em termos correctos, não podendo qualquer delas ser dissimulada, encoberta ou separada por outras menções ou imagens.

2 - A menção referida na alínea c) do artigo anterior deve ser apresentada na rotulagem pela indicação «utilizar de preferência antes de...», seguida da própria data, pela ordem do mês e do ano, ou da indicação da sua localização na rotulagem, e, quando for caso disso, as condições de conservação cuja observância asseguram a durabilidade indicada.

3 - Os ingredientes da lista a que se refere a alínea g) do n. 1 do artigo anterior são expressos de acordo com a International Nomenclatura Cosmetic Ingredients (INCI) tal como figuram no inventário de ingredientes cosméticos publicados no Jornal Oficial das Comunidades Europeias (decisão da Comissão de 8 de Maio 1996), podendo o INFARMED, sempre que qualquer termo não seja inteligível para os consumidores, determinar a sua substituição por outro mais adequado.

4 - No caso de a pequena dimensão do produto não permitir a inserção das menções referidas na alínea d) do n.1 do artigo anterior, estas devem constar num folheto informativo, rótulo ou cinta seguros ou fixos ao produto, para os quais o consumidor seja alertado através de uma indicação abreviada ou do símbolo reproduzido no anexo VIII da Directiva n. 93/35/CEE, do Conselho, de 14 de Junho, que deve figurar no recipiente e na embalagem.

5 - As menções referidas nas alíneas g) e h) do n.1 do artigo anterior podem figurar unicamente na embalagem e, em caso de impossibilidade prática, em consequência da pequena dimensão do produto, essas menções devem constar num folheto informativo, rótulo ou cinta juntos ao produto, para os quais o consumidor seja alertado através de uma indicação abreviada ou do símbolo reproduzido no anexo VIII da Directiva n. 93/35/CEE, do Conselho, de 14 de Junho.

6 - No caso de a dimensão e ou a forma do produto, designadamente sabonetes, pérolas de banho, não permitir a inserção no rótulo, na cinta, no cartão ou no folheto informativo das menções referidas nas alíneas g) e h) do n.1 do artigo anterior, estas devem figurar num letreiro junto do expositor onde o produto se encontre para venda.

Artigo 9.

Idioma utilizado

1 - As menções referidas nas alíneas b) a d) e f) do n. 1 do artigo 7. devem ser redigidas em língua portuguesa, sem prejuízo da sua reprodução em outros idiomas.

2 - O idioma estrangeiro, quando conste originariamente nos produtos cosméticos e de higiene corporal, pode ser mantido, desde que para as menções referidas no número anterior seja aposta outra redigida em língua portuguesa.

Artigo 10.

Modo de apresentação das menções

1 - Sem prejuízo do disposto no Decreto-Lei n. 330/90, de 23 de Outubro, com a redacção dada pelo Decreto-Lei n. 6/95, de 17 de Janeiro, a rotulagem, a apresentação e os impressos respeitantes aos produtos cosméticos e de higiene corporal, bem como o texto, as denominações de venda, marcas, imagens ou outros sinais, figurativos ou não, não devem induzir o consumidor em erro sobre as suas características.

2 - O texto, as denominações, marcas, imagens ou outros sinais, figurativos ou não, constantes da rotulagem e ou da apresentação para venda dos produtos cosméticos e de higiene corporal não podem ser utilizados para atribuir a esses produtos características que não possuem, nomeadamente indicações terapêuticas.

3 - Qualquer referência a experiências em animais deve indicar com clareza se os respectivos ensaios incidiram sobre os ingredientes, combinações de ingredientes e ou produto acabado.

Artigo 11.

Lei aplicável à publicidade

Sem prejuízo das normas especialmente previstas no presente diploma, a publicidade dos produtos cosméticos e de higiene corporal rege-se pelo disposto no Decreto-Lei n. 330/90, de 23 de Outubro, com as alterações que lhe foram introduzidas pelo Decreto-Lei n. 6/95, de 17 de Janeiro.

Artigo 12.

Confidencialidade comercial de ingredientes

Com fundamento na preservação da confidencialidade comercial, o fabricante, o seu mandatário, o responsável pelo produto ou o responsável pela sua colocação no mercado pode, em conformidade com a Directiva n. 95/17/CE, da Comissão, de 19 de Junho, e nos termos e condições a definir por portaria do Ministro da Saúde, solicitar ao INFARMED a não inscrição na rotulagem de um ou vários ingredientes enunciados na alínea g) do n. 1 do artigo 7.

CAPÍTULO IV

Introdução no mercado

Artigo 13.

Colocação no mercado

¹ O fabricante, o seu mandatário, a pessoa por conta de quem o produto é fabricado ou o responsável pela colocação no mercado de um produto cosmético ou de higiene corporal deve notificar o INFARMED do local de fabrico ou da primeira importação para a Comunidade Europeia.

2 - Da notificação a que se refere o número anterior deve constar:

a) O nome e endereço do fabricante e do responsável pela colocação do produto no mercado nacional;

b) A marca e identificação do produto colocado no mercado;

c) O documento referido no n. 5 do artigo 3.º;

d) O nome e endereço do técnico responsável pela observância dos princípios estabelecidos neste diploma e sua regulamentação;

e) O endereço do local onde se encontra a documentação técnica a que se refere o n. 1 do artigo 19.º;

f) O certificado comprovativo do reconhecimento oficial do laboratório fabricante;

g) O certificado de controlo do produto acabado por cada lote de fabrico.

3 - Os produtos cosméticos e de higiene corporal provenientes de países da Comunidade Europeia são dispensados de incluir, na notificação a que se refere o n. 1, o disposto nas alíneas d) a g) do número anterior.

CAPÍTULO V

Actividade industrial

Artigo 14.

Unidades industriais

1 - A instalação, alteração e laboração dos estabelecimentos industriais destinados ao fabrico e acondicionamento de produtos cosméticos e de higiene corporal obedecem às normas genéricas estabelecidas pelo Decreto-Lei n. 109/91, de 15 de Março, e demais regulamentação complementar.

2 - Os produtos cosméticos e de higiene corporal podem ser produzidos e acondicionados em local diferente do das unidades estabelecidas em conformidade com o disposto no número anterior.

3 - O fabrico de produtos cosméticos e de higiene corporal deve observar as normas, aprovadas por portaria do Ministério da Saúde, relativas às boas práticas de fabrico.

Artigo 15.

Laboratórios de controlo

1 - As unidades industriais a que se refere o artigo anterior e os importadores de produtos cosméticos e de higiene corporal semipreparados devem assegurar a qualidade das matérias-primas e dos produtos acabados, designadamente dispondo, para efeitos da necessária verificação, por si ou com recurso ao serviço de terceiros, de laboratório de controlo.

2 - Para efeitos de verificação da qualidade, as matérias-primas e os produtos acabados devem ser objecto de registo de controlo, de acordo com as boas práticas de fabrico a que se refere o artigo anterior.

3 - Na verificação da qualidade das matérias-primas e dos produtos acabados devem ser observadas as normas relativas às boas práticas de laboratório descritas na Directiva n. 90/18/CEE, da Comissão, de 18 de Dezembro de 1989, de harmonia com a Portaria n. 1070/90, de 24 de Outubro.

Artigo 16.

Certificado de controlo

1 - Os importadores ou os responsáveis pela colocação no mercado de produtos cosméticos e de higiene corporal a granel ou acabados e embalados na origem devem possuir, por cada lote de fabrico, os respectivos certificados de controlo, bem como documento comprovativo do reconhecimento oficial do laboratório fabricante.

2 - Estão dispensados do disposto no número anterior os produtos cosméticos e de higiene corporal provenientes do território de Estados membros da Comunidade Europeia.

Artigo 17.

Técnico responsável

Os fabricantes e os responsáveis pela colocação no mercado de produtos cosméticos e de higiene corporal importados são obrigatoriamente assistidos por um técnico qualificado, que com eles assume, solidariamente, a responsabilidade pela observância do disposto no presente diploma e na respectiva regulamentação.

Artigo 18.

Qualificação dos técnicos

1 - Os responsáveis técnicos a que se refere o artigo anterior devem possuir, pelo menos, uma das qualificações seguintes:

a) Licenciatura ou bacharelato em Farmácia ou Ciências Farmacêuticas, Química, Biologia, Medicina ou Engenharia Química;

b) Licenciatura ou bacharelato, reconhecidos em Portugal, em Química Cosmética ou Cosmetologia por universidades estrangeiras;

c) Licenciatura ou bacharelato em curso especificamente reconhecido por despacho do Ministro da Educação como equivalente a algum dos indicados nas alíneas anteriores.

2 - Podem, contudo, manter-se como responsáveis técnicos aqueles que à data de 1983 se encontravam a exercer tais funções de forma reconhecidamente idónea e a título permanente.

Artigo 19.

Documentação técnica

O fabricante dos produtos cosméticos e de higiene corporal, o seu mandatário, a entidade por ordem de quem o produto é fabricado ou o responsável pela colocação do produto no mercado devem ter à disposição do INFARMED, no local por eles designado, um caderno técnico contendo a documentação referente a cada produto, onde serão registadas as informações a determinar por diploma do Ministro da Saúde.

CAPÍTULO VI Competências

Artigo 20.

Fiscalização

1 - Sem prejuízo das atribuições e competências legalmente atribuídas a outras entidades, a fiscalização da observância do disposto no presente diploma e na respectiva regulamentação incumbe ao INFARMED, que, para efeitos de apreciação clínica ou laboratorial, pode recorrer a serviços de terceiros.

2 - Os agentes e funcionários do INFARMED podem, desde que no âmbito e para os efeitos do disposto no número anterior, colher amostras de produtos cosméticos e de higiene corporal já preparados, bem como das respectivas matérias-primas e dos materiais de acondicionamento.

3 - Os proprietários, administradores, gerentes, gestores, directores ou representantes das empresas que se dediquem ao fabrico, distribuição, armazenagem e venda de produtos cosméticos e de higiene corporal devem facultar aos agentes e funcionários do INFARMED incumbidos da fiscalização a que se refere o n. 1 a entrada na dependência dos seus estabelecimentos e escritórios em todas as situações que envolvam diligências de fiscalização, devendo facultar-lhes igualmente, desde que solicitadas, as informações a que se refere o n. 3 do artigo 3.

Artigo 21.

Laboratórios oficiais

Para efeitos de controlo e avaliação laboratorial dos produtos cosméticos e de higiene corporal, são competentes os laboratórios certificados pelo INFARMED e os laboratórios acreditados.

CAPÍTULO VII

Infracções

Artigo 22.

Suspensão da comercialização

Sem prejuízo do procedimento contra-ordenacional a que houver lugar, sempre que se justifique por razões de saúde pública ou pelo não cumprimento do disposto no presente diploma, deve o INFARMED ordenar a imediata suspensão da comercialização dos produtos cosméticos e de higiene corporal.

Artigo 23.

Falta de satisfação de requisitos ou características legais

1 - Quem fabricar, preparar, transportar, armazenar, expuser à venda, vender, importar, exportar ou transaccionar por qualquer outra forma produtos cosméticos e de higiene corporal que não satisfaçam os requisitos ou características legalmente estabelecidos será punido com coima de 100 000\$ a 500 000\$ ou a 9 000 000\$, consoante se trate de pessoa singular ou colectiva.

2 - A tentativa e a negligência serão punidas.

Artigo 24.

Violação de regras para o exercício da actividade

As infracções ao disposto nos artigos 3., 13., 14., 15., 16., 17., 18.e 19. serão punidas com coima de 200 000\$ a 750 000\$ ou a 9 000 000\$, consoante se trate de pessoa singular ou colectiva.

Artigo 25.

Deficiência de rotulagem

A falta, inexactidão ou deficiência na rotulagem das embalagens, conforme o determinado no capítulo III deste diploma, é punida com coima de 250 000\$ a 750 000\$ ou a 9 000 000\$, consoante se trate de pessoa singular ou colectiva.

Artigo 26.

Processo de contra-ordenação

1 - Sem prejuízo da competência das autoridades policiais e administrativas, compete ao INFARMED a instrução dos processos por contra-ordenações previstos neste diploma, com observância do disposto no Decreto-Lei n. 433/82, de 27 de Outubro, com as alterações introduzidas pelos Decretos-Leis n. 356/89, de 17 de Outubro, e 244/95, de 14 de Setembro.

2 - Compete ao presidente do conselho de administração do INFARMED a aplicação das coimas previstas nos artigos 23. a 25.

Artigo 27.

Destino das coimas

Do produto das coimas aplicadas pelas contra-ordenações sancionadas neste diploma, 40% constituem receita própria do INFARMED, revertendo o restante a favor do Estado.

CAPÍTULO VIII **Disposições finais**

Artigo 28.

Custos

1 - Os custos dos actos relativos aos processos previstos no presente diploma e dos exames laboratoriais constituem encargos dos requerentes, sendo a respectiva tabela fixada por portaria do Ministro da Saúde.

2 - As receitas previstas no número anterior destinam-se a pagar as despesas decorrentes da prestação do serviço respectivo.

Artigo 29.

Norma transitória

1 - O fabricante, o seu mandatário, a pessoa por conta de quem um produto é fabricado ou o responsável pela colocação no mercado de um produto cosmético ou de higiene corporal deve, no prazo de 60 dias após a data de entrada em vigor do presente diploma, notificar o INFARMED do local de fabrico ou da primeira importação para a Comunidade Europeia de todos os produtos cosméticos e de higiene corporal já existentes no mercado.

2 - A notificação a que se refere o número anterior é feita nos termos dos n. 2 e 3 do artigo 13.

3 - Enquanto não forem aprovadas as listas a que se refere o artigo 4., mantêm-se em vigor as publicadas na vigência do Decreto-Lei n. 128/86, de 3 de Junho, e aprovadas pela Portaria n. 1281/97, de 31 de Dezembro.

Artigo 30.

Entrada em vigor

1 - Sem prejuízo do disposto nos números seguintes, o presente diploma entra em vigor 30 dias após a data da sua publicação.

2 - Os fabricantes e os importadores estabelecidos na Comunidade Europeia que colocam no mercado produtos cosméticos e de higiene corporal tomarão as medidas necessárias ao cumprimento do disposto no presente diploma até 31 de Dezembro de 1998.

3 - Os produtos cosméticos e de higiene corporal preparados ou importados até à data de entrada em vigor do presente diploma e em conformidade com a legislação em vigor só poderão ser vendidos ou cedidos ao consumidor final até 31 de Dezembro de 1998.

Artigo 31.

Norma revogatória

São revogados os Decretos-Leis n. 128/86, de 3 de Junho, e 207/91, de 7 de Junho.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 16 de Julho de 1998. - António Manuel de Oliveira Guterres- Joaquim Augusto Nunes de Pina Moura - Fernando Manuel Van-Zeller Gomes da Silva - Francisco Ventura Ramos.

Promulgado em 11 de Setembro de 1998.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 15 de Setembro de 1998.

O Primeiro-Ministro, António Manuel de Oliveira Guterres.

Anexo VI – Carteira de Produtos MK

1. Cuidados da Pele:

1.1. Básicos



Limpar, remover a maquilhagem, a oleosidade da superfície da pele e as impurezas. Limpa a pele suave e completamente, ajudando a manter o seu equilíbrio.



Renovar a textura, exfolia as células da superfície da pele, melhora a textura, revelando uma pele de aspecto mais fresco e radioso.



Tonificar, tonifica e suaviza a superfície da pele, dando-lhe uma aparência mais lisa e radiosa, actua como tratamento do acne, retirando o excesso de oleosidade que a pele tem.



Hidratar, ajuda a pele a manter o seu equilíbrio ideal de hidratação, deixando-a macia e hidratada.



Proteger, proporciona um acabamento perfeito e uniforme e protege a pele das agressões ambientais.

1.2.Limpeza



Leite de limpeza 3 em 1 TimeWise, combina o processo de anti-envelhecimento com outros três benefícios essenciais num único produto: limpar, refrescar e exfoliar. Consiga uma pele com um aspecto mais jovem.



Leite de Limpeza 3 em 1 Velocity, limpar, refrescar e exfoliar, é ideal para todos os tipos de peles mais jovens.

1.3.Anti envelhecimento





Conjunto Micro-Derмоabrasivo TimeWise, este conjunto combate as linhas finas, diminui o tamanho dos poros e deixa a sua pele imediatamente mais macia. Deste conjunto fazem parte dois produtos e utilizam-se em 2 Passos:

Passo 1: Refinar, é um creme exfoliante que contém os mesmos cristais de óxido de alumínio que utilizam os dermatologistas. Estes micro-cristais actuam polindo e eliminando as células mortas da superfície da pele. Este processo proporciona a energia que a sua pele necessita revelando um aspecto radiante e de aparência mais sã.

Passo 2: Restaurar, é um sérum nutritivo com efeitos regeneradores maravilhosos. Sendo imediatamente absorvido, este creme suaviza, alisa e acalma instantaneamente a pele.



Leite de limpeza 3 em 1 TimeWise, combina o processo de anti-envelhecimento com outros três benefícios essenciais num único produto: limpar, refrescar e exfoliar. Consiga uma pele com um aspecto mais jovem.



Hidratante anti-envelhecimento TimeWise, este creme com ingredientes emolientes, combina 10 horas de hidratação, para acelerar o processo natural de renovação da pele, proporcionando à sua pele um aspecto mais firme e suave, aliviando as rugas e as linhas de expressão.



Hidratante Anti-envelhecimento TimeWise com FPS 15, tem a mesmas características do anterior, associadas a uma protecção solar avançada.



Creme Anti-envelhecimento para o contorno dos olhos TimeWise, este creme para o contorno de olhos minimiza a aparência das linhas finas deixando a pele mais macia ao redor dos olhos, com um aspecto mais suave e jovem.



Creme de Olhos Reafirmante TimeWise, reafirma, ilumina e contribui com uma hidratação intensiva e minimiza as linhas finas e rugas.



Caneta de Lábios Anti-envelhecimento TimeWise, permite uns lábios com aspecto mais saudável ao combater as linhas finas ao mesmo tempo que as micro esferas difusoras de luz diminuem a sua aparência. Ajuda também a que o baton dure mais, evitando que escorra e crie imperfeições.

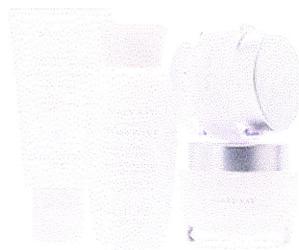


Loção Reafirmante Visible Fit TimeWise, ajuda a reduzir os sinais visíveis do envelhecimento da pele.



Soluções TimeWise (AM/PM), junta, a solução de Dia com FPS 15 e a Solução de Noite proporcionam um tratamento de “pró-renovação” durante as 24 horas do dia, com uma protecção durante o dia e uma renovação óptima para a noite.

1.4. Hidratantes



Hidratante anti-envelhecimento TimeWise, este creme com ingredientes emolientes, combina 10 horas de hidratação, para acelerar o processo natural de renovação da pele, proporcionando à sua pele um aspecto mais firme e suave, aliviando as rugas e as linhas de expressão.



Hidratante Anti-envelhecimento TimeWise com FPS 15, tem a mesmas características do anterior associadas a uma protecção solar avançada.



Gel Hidratante Sem Óleo, este gel refrescante transforma a sua pele, restaurando o nível natural de hidratação durante 10 horas. É absorvido imediatamente proporcionando uma pele sedosa e perfeitamente equilibrada, graças aos extractos marinhos, vitamina E e extractos de chá verde que contém.



Creme Extra Hidratante, este rico e cremoso hidratante deixa a pele extremamente hidratada durante 10 horas. Nutrindo através dos extractos marinhos, vitamina E e minerais como o Cobre, o magnésio e o zinco.



Hidratar, ajuda a pele a manter o seu equilíbrio ideal de hidratação, deixando-a macia e hidratada.



AMRTC – Creme Regenerador de Hidratação, para pele seca ou normal porque repõe os lípidos intercelulares e reforça a capacidade natural de hidratação da pele.



Creme de Noite Extra Emoliente, para pele muito seca, forma uma barreira protectora que impede a desidratação da pele. Ajuda a proteger a pele muito seca das agressões do meio ambiente.

1.5. Produtos Específicos:



Controlar a oleosidade da pele:



Creme de Limpeza formula 3, ajuda a prevenir o excesso de oleosidade e brilho na pele até 8 horas.



Loção Controladora de oleosidade, a sua fórmula leve absorve imediatamente o excesso de óleo, acabando assim com a pele lustrosa. Aplica-se de manhã depois do hidratante e antes da base de maquilhagem.

Pele muito seca:



Creme de Noite Extra Emoliente, para pele muito seca, forma uma barreira protectora que impede a desidratação da pele. Ajuda a proteger a pele muito seca das agressões do meio ambiente. Também pode ser aplicado nos cotovelos, mãos e pés.

1.6.Cuidado dos Lábios e Olhos

1.6.1. Cuidado dos Lábios



Conjunto Lábios de Cetim, é constituído por 2 produtos :

Máscara para os Lábios, contém pequenos grânulos que esfoliam suavemente a pele dos seus lábios, deixando-os mais lisos e macios.

Bálsamo para os Lábios, com o seu complexo de vitaminas, evita que os lábios fiquem ressequidos, que descasquem ou façam gretas.



Caneta de Lábios Anti-envelhecimento TimeWise, permite uns lábios com aspecto mais saudável ao combater as linhas finas ao mesmo tempo que as micro esferas difusoras de luz diminuem a sua aparência. Ajuda, também, a que o baton dure mais, evitando que escorra e crie imperfeições.

1.6.2. Cuidado dos Olhos



Creme Anti-envelhecimento para o contorno dos olhos TimeWise, este creme para o contorno de olhos minimiza a aparência das linhas finas deixando a pele mais macia ao redor dos olhos, com um aspecto mais suave e jovem.



Creme de Olhos Reafirmante TimeWise, reafirma, ilumina e contribui com uma hidratação intensiva e minimiza as linhas finas e rugas.



Mascara Suavizante para olhos, Revitaliza os olhos inchados com este fresco e calmante gel que torna mais firme, tonificada e hidratada a zona do contorno dos olhos. Também poderá utilizá-la todo o dia como hidratante.



Desmaquilhante para os Olhos, remove suavemente a maquilhagem sem ser necessário esfregar ou friccionar esta zona tão delicada. Esta fórmula bifásica faz com que depois de agitado o produto, torne possível remover toda a maquilhagem, mesmo aquela que é à prova de água.

2- Maquilhagem



2.1. Olhos



2.1.1. Sombras MK Signature, da sombra mais natural à mais sofisticada, das cores mono aos duos, as sombras MK Signature oferecem-lhe tudo o que precisa para tornar os seus olhos irresistíveis. Estas dividem-se em:



Tons Intermédios:





Tons para Acentuar:



Tons para Realçar



2.1.2. MK Signature Eyeliner,



Lápis de olhos Extensível MK Signature, Permitem delinear, definir e personalizar o seu olhar. A sua fórmula cremosa aplica-se facilmente e o facto de serem extensíveis torna-os imprescindíveis.



Eyeliner líquido, o seu novo aplicador e a sua fórmula de secagem rápida dá-lhe o controle e uma cor intensa e fácil de aplicar durante todo o dia.



2.1.3. Lápis de Sobrancelhas Extensível MK Signature, as sobrancelhas dão personalidade ao seu olhar. Por isso dê-lhe forma e cor.

2.1.4. MK Signature Máscara



Rímel Mk Signature Ultimate, esta fórmula exclusiva oferece todos os benefícios que sempre procurou: alarga, engrossa e dá volume às suas pestanas. E a sua nova tecnologia proporciona a quantidade exacta de rímel que necessita para o efeito desejado.



Rímel Lash Legthening MK Signature, fórmula exclusiva foi enriquecido com derivados da vitamina B para umas pestanas mais fortes e suaves. Pestanas extra largas com um acabamento que a seduz.



2.1.5. Base para sombra de olhos MK Signature, aumenta a duração da maquilhagem dos olhos, facilitando a sua aplicação e mantendo-se em perfeito estado por muito mais tempo.

2.2. Lábios



2.2.1. Batons, super cremosos, fáceis de aplicar e de longa duração que mantêm a hidratação dos lábios. Estes dividem-se em:



Vinho:



Laranjas:



Neutros:



Vermelhos:



Metálicos:



Rosas:



Chocolate:



2.2.2. Brilho de Lábios MK Signature, esta fórmula suave combina um brilho extraordinário com uma cor muito atraente, para além disso, hidrata os lábios.



2.2.3. Lápis de Lábios MK Signature, a sua fórmula cremosa e de longa duração aplica-se facilmente e é à prova de água.



2.3. Unhas, estes vernizes proporcionam-lhe uma cor moderna, duradoura e com um acabamento brilhante.

2.4. Bases e Pós





2.4.1. Base de maquilhagem Mary Kay, estas bases são suaves mas de longa duração, proporcionam-lhe um acabamento impecável. Além disso, fornecem benefícios específicos para cada tipo de pele, como o controle de oleosidade na base da cobertura intermédia e hidratação adicional na base de cobertura total.



2.4.2. Cobertura Dual TimeWise, suave, não oleosa é indicada para qualquer tipo de pele. Use-a como base ou como pó compacto para conseguir um look mais natural.



2.4.3. Correctores Mk Signature, para pequenas imperfeições, escolha o tom que melhor se adequa ao seu tom de pele.



2.4.4. Pó Solto MK Signature, ajuda a controlar o brilho de forma a manter uma aparência fresca.



2.4.5. Pó Bronzeador MK Signature, consiga um look bronzeado lindíssimo e durante todo o ano, graças a este pó.

3. Cuidado do Corpo e SPA



3.1. Private SPA, tem disponíveis três aromas pensados para transformar o seu estado de espírito.



3.1.1. Embrace Harmony, uma relaxante mistura de essências botânicas que equilibram e apaziguam os sentidos.

Gel de Banho, Mime-se com este cremoso e floral sabonete líquido para o corpo. Banhe-se entre a relaxante mistura de bambu, chá vermelho descafeinado e sândalo e no final sentir-se-á calma e relaxada.

Loção Hidratante, Sinta-se mais calma e fresca com esta cremosa loção hidratante para o corpo. Deixe que a mistura de aromas botânicos como bambu, chá vermelho e sândalo, lhe ajudem a recuperar o equilíbrio e a apaziguar os sentidos.

Água de Colónia, Sinta-se bem e perfumada com esta água de colónia. Deixe-se relaxar com o aroma de extractos botânicos e espalhe o seu estado de espírito por onde passa



3.1.2. Embrace Happiness, sinta o entusiasmo e a energia que necessita com esta refrescante combinação de limão e jasmim.

Gel de Banho, desperte os seus sentidos com este sabonete para o corpo com aroma de chá floral. Para aqueles momentos em que precisa de um "empurrão" para elevar o ânimo, desfrute da mistura energética de jasmim, limão e guaraná.

Loção Hidratante, suavize a pele com esta cremosa loção hidratante para o corpo, no final, saltará de alegria. Esta generosa fórmula ajuda a dar vida à pele seca enquanto a combinação de limão, jasmim e guaraná revitaliza o espírito

Água de Colônia, anima o espírito com o seu fresco aroma a chá floral energético. A sua delicada mistura de jasmim, limão e guaraná irá ajudar-lhe a sentir-se fresca e cheia de energia



3.1.3. Embrace Romance, este aroma a essências de fruta, floral oriental, ajuda a recordar os momentos especiais e preenche o seu coração com as memórias mais preciosas.

Gel de Banho, Desperte os seus sentidos com o gel corporal com aroma de chá floral é como dar-se um banho de alegria quando mais necessita de levantar o ânimo. Contém uma mistura energizante de jasmim, limão e guaraná.

Loção Hidratante, Suavize a sua pele com esta cremosa loção hidratante para o corpo. A rica fórmula ajuda a dar vida à pele seca enquanto a combinação do limão, jasmim e guaraná lhe rejuvenescem o espírito.

Água de Colônia, Renda-se a esta delicada fragrância oriental decorada com toques de baunilha, âmbar e madeira de sândalo. Pulverize ligeiramente e veja como esta feminina fragrância preenche o seu coração de recordações preciosas e momentos especiais.



3.1.4. Conjunto Mãos de Cetim, Experimente o novo conjunto *Satin Hands*® para alcançar umas mãos irresistivelmente mais macias e super suaves em três passos. Este Kit inclui:

O creme de noite Extra Emollient e o creme de mãos Satin Hands, para acondicionar e hidratar por horas

O novo gel/exfoliante Satin Hands, Satin Smoothie, que limpa e exfolia com o fresco aroma a pêssego.

O Creme de Mãos, conserva a fórmula que já conhece, mas agora numa nova e moderna embalagem.

Uma bonita bolsa de oferta, cor de pêssego



3.1.5. Pedicure Kit Mint Bliss, O aroma de alecrim e menta ajuda a revigorar os sentidos, estimular a criatividade, limpar a energia negativa e a relaxar. é preciso dizer mais? Este Kit único para pés foi criado com base nestes aromas, para poder oferecer uma experiência sensorial além de um fabuloso tratamento de pés. O pedicure kit mint bliss, inclui:

Um bálsamo calmante rosemary mint, 85 gr;

Uma máscara energética rosemary mint, 85 gr;

10 Pastilhas efervescentes rosemary mint ,

Uma escova e

Um par de meias para pedicure.



3.2. Conjunto Mãos de Cetim, Mime-se a si e a quem gosta com este tratamento super suavizante para mãos e pés. O conjunto inclui 4 fantásticos produtos suavizantes para a pele, numa bolsa para ir a todos lados: *satin hands® clearing gel*, *buffing cream* e *hand cream*, e *extra emmollient night cream*. Além disso, recebe num folheto as instruções necessárias para tirar o maior partido e alcançar a máxima suavidade nas mãos e nos pés.



3.3. Espuma de Barbear Hidratante, Vai adorar a forma como esta cremosa espuma lhe permite passar a lâmina super suave. A "ele", vai-lhe encantar poder usar um produto mais ligeiro que o ajuda a proteger-se da irritação do barbear, deixando a pele mais macia. Isto é tudo o que faz esta espuma para barbear, perfeita para ambos os sexos. Além disso, está formulada para ajudar todo o tipo de peles a obterem uma depilação mais limpa, para uma imagem espectacular.

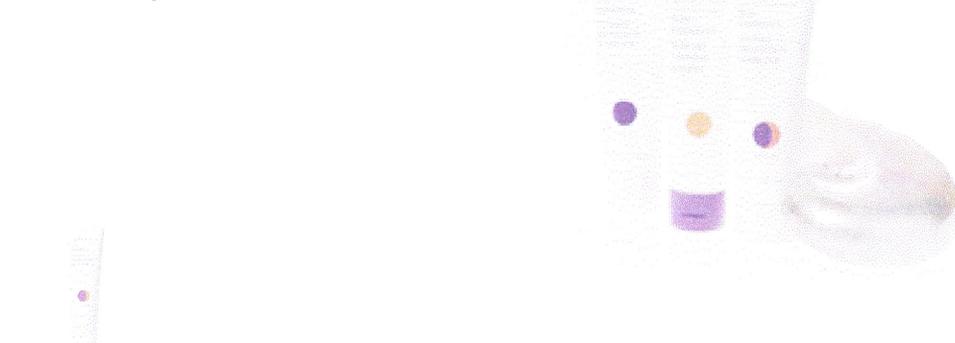


3.4. Loção reafirmante para o corpo visibly fit™ TimeWise, é a firmeza que tanto procurou! Esta sedosa loção de corpo combina os benefícios do nosso complexo patenteado anti-envelhecimento TimeWise® com os aminoácidos e extractos botânicos. Melhora a firmeza da pele, proporciona hidratação até 10 horas, ajuda a reduzir a aparência de veias e melhora a elasticidade e textura da pele.



3.5. Conjunto milagroso para o corpo, Dê a si mesma ou a alguém especial o brinde de uma pele mais suave. Este conjunto inclui: *TimeWise 3 in 1 cleaning bar*; *TimeWise visibly fit body lotion* e *mary kay moisturizing shave cream* dentro de uma bonita e prática bolsa. Fantástica para usar em casa ou em viagem!

4. Protecção Solar:



Loção de Protecção Solar com FPS 15, Resistente à água e com uma fórmula não oleosa, este creme protector oferece 15 vezes a sua protecção natural às queimaduras solares. Proteja a sua pele dos nocivos raios solares e previna os danos por eles provocados. Sem fragrância



Loção de Protecção Solar com FPS 30, Resistente à água, esta fórmula sem óleo oferece 30 vezes a sua protecção natural às queimaduras solares. A loção mistura-se rapidamente na pele, para brindar cobertura por igual



Protector Solar para os Lábios com FPS 15, Dá-lhe a protecção contra os raios uva e uvb. Ajuda a manter os lábios suaves e macios



Loção Bronzeadora Sem Sol, Obtenha um bronzeado seguro sem expor a sua pele aos prejudiciais raios solares. Não contém bloqueador solar, não a protege contra queimaduras do sol, não é resistente à água e não contém fragrância.

5 - Fragrâncias:



5.1. Para Ela:



Elige:

Eau de Parfum Elige, tem o equilíbrio perfeito de notas de luz com um trave exótico criando assim, uma fragrância exclusiva. Esta fragrância moderna puramente oriental, tem um balanço perfeito de notas altas, suaves e luminosas como a peônia, fresia e lírio do amazonas e de notas baixas exóticas como ilan-ilang, sândalo índio e mogno.



Journey:

Journey Eau de Parfum, é um perfume floral e cristalino que agrada às mulheres com um espírito moderno e genuíno. Uma combinação translúcida e inconstante de notas finas e florais. Formosas notas altas como menta gelada e nenúfares entrelaçam-se como fresia silvestre, almiscareiro de damasco e *beachwood*



Belara :

Eau de Parfum Belara,. Uma fina fragrância, com um balanço perfeito apropriado para a mulher em perfeita harmonia. Notas altas como figo, arando silvestre e flor de loto opalina, complementam-se na perfeição com o nardo do sul da índia, sândalo leitoso e

almiscareiro de algodão. Este foi criado especialmente para a mulher que vive a vida intensamente.



Mary kay Tribute:

Eau de Parfum Mary kay Tribute, criada em homenagem à nossa querida fundadora, esta fragrância capta perfeitamente o espírito desta incrível mulher, com ingredientes especialmente seleccionados para representar distintos aspectos da sua vida. O resultado é um aroma floral oriental único, inspirado pela família de fragrâncias que ela mais gostava.



Velocity:

Eau de Parfum Velocity, aparece em cena com algo que jamais encontrará noutra fragrância: uma nota alta da exótica flor da banana. Somando a ela mangostán ácido e clementina energética, alcança uma estimulante fragrância floral e frutal. Vem num espectacular frasco com spray que irá pôr o seu mundo ao contrário

5.2. Para Ele:



Tribute:

Tribute Cologne, é uma mistura desportiva e masculina contemporânea de frutos citrinos, patchouli e musk, com arma duradouro de salva e sândalo.



Domain:

Domain Cologne, Ele é um sopro de ar fresco tal como esta fórmula exclusiva que contém: alcohol Denat, Aqua, lavanda, madeira de cerejeira



Bálsamo Alter-Sheve Domain, Aplique na pele molhada. A sua fórmula suave e sem álcool, ajuda a reduzir a irritação depois do barbear e deixa a pele hidratada e acondicionada.



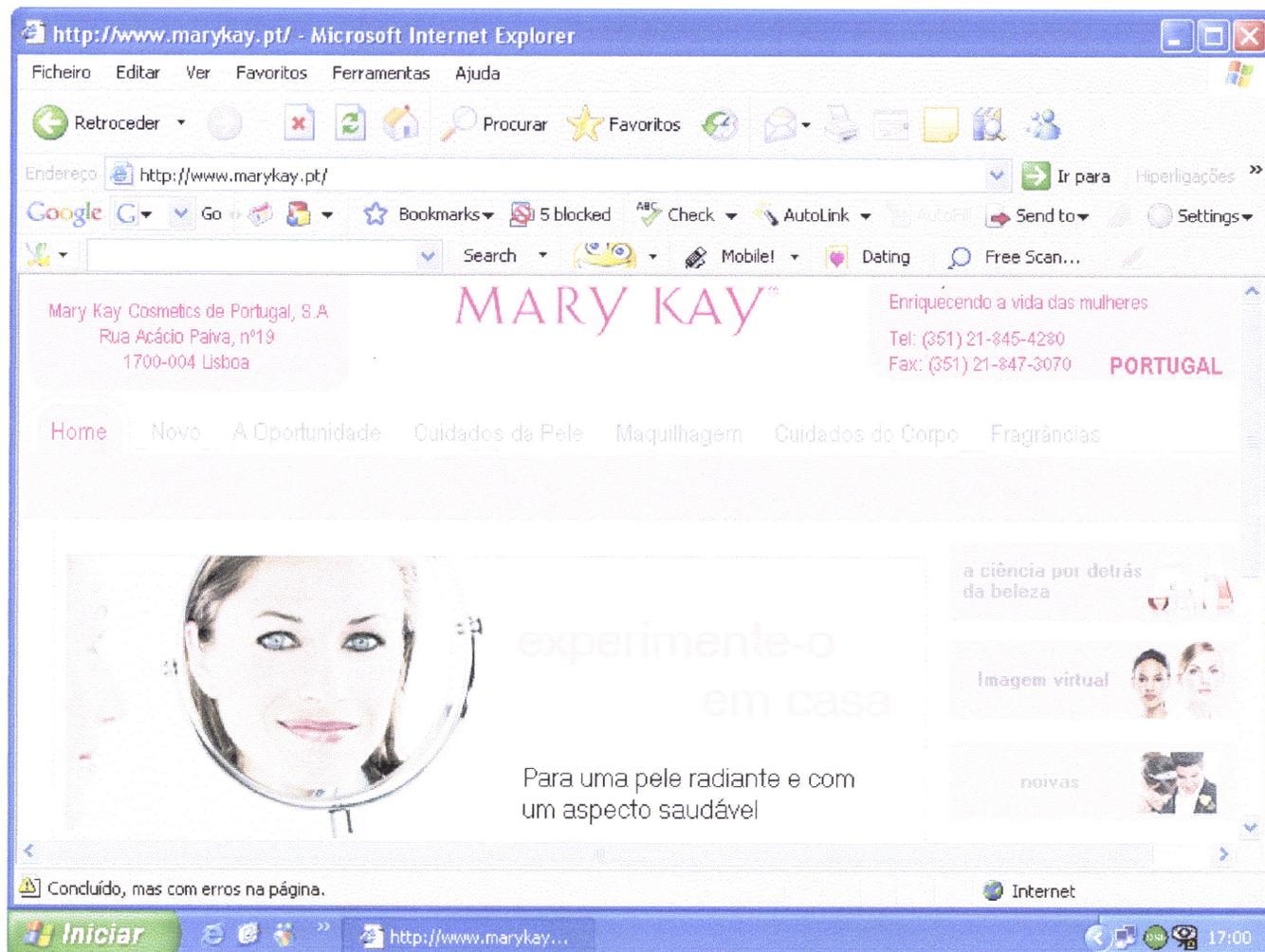
Velocity

Velocity Cologne, Uma fragrância revigorante que se deixa querer só por rapazes. Esta suave fragrância capta a frescura do ar das montanhas e o aroma limpo e fresco dos bosques. Passe pelo corpo e deixe a aventura começar.



Velocity Gel de banho, Comece o dia com uma rajada de pura energia. Envolve-se em espuma da cabeça aos pés com a sua fragrância exclusiva que capta a frescura do ar das montanhas e o aroma limpo e fresco dos bosques.

Anexo VII: Pagina da Internet da Mary Kay Portugal



Anexo VIII – Como receber o carro Mary Kay

Para as directoras receberem os carros é necessário entrarem em qualificação e atingirem as seguintes condições:

❖ Opel Corsa – Gasolina ou Diesel 2 lugares

Para a opção do Opel Corsa Rosa é indispensável ser Directora, estar activa e conservar esta categoria.

Nos 6 meses de qualificação a Unidade da Directora deve conseguir vendas líquidas no valor de 36.000,00 euros.

O período de manutenção para conservar o Opel Corsa é Trimestral.

Nos 3 meses de manutenção a Unidade da Directora deve alcançar uma produção líquida de 18.000,00 euros.

❖ Opel Corsa – Diesel 5 lugares

Para a opção do Opel Corsa Rosa é indispensável ser Directora, estar activa e conservar esta categoria.

Nos 6 meses de qualificação a Unidade da Directora deve conseguir vendas líquidas no valor de 51.000,00 euros.

O período de manutenção para conservar o Opel Corsa é Trimestral.

Nos 3 meses de manutenção a Unidade da Directora deve alcançar uma produção líquida de 25.000,00 euros.

❖ Mercedes E200 cdi

Para a opção do Mercedes E200 cdi é indispensável ser Directora Nacional, estar activa e Conservar esta categoria.

Anexo IX – Escada do Êxito

Tabela 9: Programa Escada do Êxito

Vendas Líquidos por Trimestre	Escada/Estrela	Imagem da Estrela
1.123,00 a 1.621,00 Euros Líquidos	Estrela de Safira	
1.622,00 a 1.995,00 Euros Líquidos	Estrela de Rubi	
1.996,00 a 2.394,00 Euros Líquidos	Estrela de Diamante	
2.395,00 a 2.893,00 Euros Líquidos	Estrela de Esmeralda	
+ 2.894,00 Euros Líquidos	Estrela de Ouro	
8 Trimestres consecutivos de qualquer nível	Estrela de Excelência	
16 Trimestres consecutivos de qualquer nível	Dupla Estr. Excelência	
24 Trimestres consecutivos de qualquer nível	Tripla Estr. Excelência	
32 Trimestres consecutivos de qualquer nível	Círculo de Estrelas – Cometa	
56 Trimestres consecutivos de qualquer nível	Circulo de Honra	

Fonte: Adaptado de Aplauso Dezembro 2005 e Círculo de Ganhadoras 2005/2006

Anexo X – Viagens - Exemplos para o ano de 2005

1. Viagem à Sicília



A viagem à Sicília tem o seu período de qualificação entre 1 de Setembro de 2005 e 31 de Março de 2006. Para ganhar esta viagem, as Consultoras de Beleza e as Directoras têm 4 opções:

❖ Só por vendas:

Tabela 10: Viagem por vendas

Consultora	9.000,00 € Líquidos de descontos e IVA
Acompanhante	+ 3.500,00 € Líquidos de desconto e IVA

Fonte: Aplauso Março 2006

❖ Mais vendas e menos recrutamento:

Tabela 11: Viagem por + Vendas - Recrutamento

Consultora	6.200,00 € Líquidos de descontos e IVA	E	+ 8 Consultoras qualificadas ¹
Acompanhante	+ 3.000,00 € Líquidos de descontos e IVA	E	+ 5 Consultoras qualificadas

Fonte: Aplauso Março 2006

¹ Consideram-se Consultoras Qualificadas, aquelas que conseguem perfazer uma produção mínima de 6.000,00€ líquidos, durante o período de qualificação. As novas recrutadas pessoais qualificadas devem estar activas no final do período de qualificação.

❖ Mais recrutamento e menos Vendas:

Tabela 12: Viagem + Recrutamento - Vendas

Consultoras	4.500,00 € Líquidos de descontos e IVA	E	+ 10 Consultoras qualificadas
Acompanhante	+ 2.000,00 € Líquidos de descontos e IVA	E	+ 6 Consultoras qualificadas

Fonte: Aplauso Março 2006

❖ Só por recrutamento:

Tabela 13: Viagem só por Recrutamento

Consultora	+ 16 Consultoras qualificadas
Acompanhante	+6 Consultoras qualificadas

Fonte: Aplauso Março 2006

2. Viagem para as Directoras TOP

Para as Directoras TOP ganharem a viagem e a extensão que se destina só a Directoras é necessário:

- ❖ Que a unidade tenha uma produção de 160.000,00€ retail;
- ❖ 16 Novas Consultoras de Beleza activas na sua equipa pessoal, no final do período de qualificação.

As Directoras podem receber a viagem de duas maneiras:

- ❖ Como Consultoras de beleza;
- ❖ Como Directoras Top.

Mas, só conseguem ganhar a extensão da viagem, se a ela se candidatarem como Directoras Top.

Se, durante este período, reunirem alguma destas condições, a *Mary Kay* oferece-lhes uma fantástica Viagem à Sicília.

3. Viagem a Dallas:



A viagem a Dallas, tem um período de qualificação que vai de 1 de Setembro de 2005 a 30 de Abril de 2006, e é destinada às Directoras.

As Directoras podem receber, este prémio mediante as seguintes condições:

- ❖ As Novas Directoras - (Début² a partir de 1 de Setembro de 2004) só ficam qualificadas e ganham a viagem, as 5 Novas Directoras com melhor produção média, para tal é necessário alcançar a produção mínima de 3.000,00 euros líquidos + 25% em média, cada um dos meses depois do seu début;
- ❖ As Directoras por desenvolvimento de Directora filha - só ficam qualificadas e ganham a viagem, as 5 Directoras que no fim do período de qualificação tenham mais Directoras filhas dentro do seu grupo pessoal e alcancem uma produção mínima de 3.000,00 euros líquidos + 25% em média, em cada um dos meses de qualificação;
- ❖ As Directoras com maior número de Directoras filhas dentro do período de qualificação - só ficam qualificadas as 5 Directoras que consigam ter maior número de Directoras filhas no seu grupo pessoal e alcancem uma produção mínima de 3.000,00 euros líquidos + 25% em média, em cada um dos meses de qualificação;
- ❖ As Directoras Sénior - para ganhar a viagem, têm que realizar, elas próprias e as suas Directoras filhas, uma produção mínima de 3.000,00 euros líquidos + 25% em média, em cada um dos meses de qualificação.

² Début, é o nome atribuído pela Mary Kay quando uma (DIQ) Directora Independente em Qualificação deixa de o ser, para ser Directora, normalmente, quando isso acontece, realiza - se uma festa de Début.

Anexo XI – Seminário, Exemplo para o ano de 2006

1. Regras para estar em palco no Seminário:

Para poder estar no palco do XI Seminário Nacional é necessário ter ficado qualificada, entre o dia 1 de Agosto de 2005 e o dia 31 de Julho de 2006.

São reconhecidas as seguintes Cortes:

- ❖ **As Cortes de Vendas das Consultoras de Beleza** - são formadas por todas as consultoras que consigam vender um mínimo de 1.200,00 € líquidos de descontos e de IVA.

Nos 3 últimos meses de qualificação, não contam mais de 3.200,00€ líquidos mensais para a Corte de Vendas das Consultoras de Beleza.

A Rainha da Corte é a 1ª Consultora de Beleza em vendas e recebe uma jóia, uma coroa, uma placa, uma faixa e um ramo de flores. Se o valor alcançado (em euros) ultrapassar os 12.500,00€ líquidos, recebe ainda uma abelha grande.

A Primeira-Dama da Corte é a 2ª Consultora de Beleza em vendas, que recebe uma jóia, uma placa, uma faixa e um ramo de flores. Se o valor alcançado (em euros) ultrapassar 12.500,00€ líquidos, recebe ainda uma abelha média.

A Segunda-Dama da Corte é a 3ª Consultora de Beleza em vendas que recebe uma jóia, uma placa, uma faixa e um ramo de flores. Se o valor alcançado (em euros) ultrapassar 12.500,00€ líquidos, recebe ainda uma abelha pequena.

Todas as Consultoras de Beleza que pertencerem à respectiva Corte, recebem uma jóia, uma faixa e um ramo de flores.

- ❖ **A Corte de Vendas das Directoras** é formada por todas as Directoras que atinjam o valor mínimo de vendas de 10.200,00€ (líquidos de desconto e IVA).

Nos 3 últimos meses de qualificação, não contam mais de 3.200,00€ líquidos mensais para a Corte de Vendas das Consultoras de Beleza

A Rainha da Corte é a 1ª Directora em vendas e recebe uma jóia, uma placa, uma faixa e um ramo de flores. Se o valor alcançado (em euros) ultrapassar os 12.500,00€ líquidos, recebe ainda uma abelha grande.

A **Primeira-Dama da Corte** é a 2ª Directora em vendas que recebe uma jóia, uma placa, uma faixa e um ramo de flores. Se o valor alcançado (em euros) ultrapassar 12.500,00€ líquidos, recebe ainda uma abelha média.

A **Segunda-Dama** é a 3ª Directora em vendas que recebe uma jóia, uma placa, uma faixa e um ramo de flores. Se o valor alcançado (em euros) ultrapassar 12.500,00€ líquidos, recebe ainda uma abelha pequena.

Todas as Directoras, que pertencem à respectiva Corte, recebem uma jóia, uma faixa e um ramo de flores.

- ❖ **As Cortes de Partilha** são formadas por todas as Consultoras de Beleza e Directoras que durante o período de qualificação tenham recrutado, dentro do seu grupo pessoal, 24 ou mais Consultoras de Beleza. Essas Consultoras de Beleza, por sua vez, devem alcançar, no mínimo, 400,00€ líquidos, durante o período de qualificação.

Para a formação desta Corte de Partilha, as encomendas das Consultoras de Beleza devem ser enviadas pela própria e recebidas em sua casa. Contarão no máximo 5 Consultoras de Beleza por mês, nos últimos 3 meses. Por fim, o valor exigido para que se considere a nova Consultora de Beleza qualificada é de 400,00€ líquidos.

A **Rainha da Corte** é a Directora ou a Consultora com um mínimo de 24 Consultoras de Beleza qualificadas e que tenha alcançado o valor mais alto de comissões dessas Consultoras, durante o período de qualificação. Recebe uma abelha grande, uma jóia, uma coroa, uma placa, uma faixa e um ramo de flores.

A **Primeira-Dama da Corte** é a Directora ou a Consultora com um mínimo de 24 Consultoras de Beleza qualificadas e que tenha alcançado o 2º lugar no total de comissões dessas Consultoras, durante o período de qualificação. Recebe uma abelha média, uma jóia, uma coroa, uma placa, uma faixa e um ramo de flores.

A **Segunda-Dama da Corte** é a Directora ou a Consultora com um mínimo de 24 Consultoras de Beleza qualificadas e que tenha alcançado o 3º lugar no total de comissões dessas Consultoras, durante o período de qualificação. Recebe uma abelha média, uma jóia, uma coroa, uma placa, uma faixa e um ramo de flores.

Todas as Directoras ou Consultoras de Beleza que façam parte da respectiva Corte recebem uma abelha pequena, uma faixa, uma placa e um ramo de flores.

❖ **Clube das Unidades:** Todas as Unidades existentes fazem parte de um Clube das Unidades, dependendo dos valores de facturação alcançados pelas mesmas, durante o período de qualificação. Os níveis dos clubes são:

- * Clube dos 120.000,00€ retail;
- * Clube dos 150.000,00€ retail;
- * Clube dos 200.000,00€ retail;
- * Clube dos 250.000,00€ retail;
- * Clube dos 300.000,00€ retail;
- * Clube dos 350.000,00€ retail;
- * Clube dos 400.000,00€ retail;
- * Clube dos 450.000,00€ retail;
- * Clube dos 500.000,00€ retail;
- * Clube dos 550.000,00€ retail.

A Rainha e as Damas das Cortes são coroadas em todos os Clubes.

A **Rainha da Corte** é a Directora cuja Unidade tenha alcançado as Vendas mais altas (em euros retail), recebe uma abelha grande, uma jóia, uma coroa, uma placa, uma faixa e um ramo de flores.

A **Primeira-Dama da Corte** é a 2ª Directora cuja Unidade tenha alcançado o 2º valor mais alto (em euros retail), recebe uma abelha média, uma jóia, uma coroa, uma placa, uma faixa e um ramo de flores.

A **Segunda-Dama da Corte** é a 3ª Directora cuja Unidade tenha alcançado o 3º valor mais alto (em euros retail), recebe uma abelha grande, uma jóia, uma coroa, uma placa, uma faixa e um ramo de flores.

Todas as outras Directoras que pertençam ao clube das Unidades, recebem ainda, uma placa onde se certifica o nível a que corresponde o Clube e um ramo de flores.

Nota:

Todos os prémios em jóias são em ouro de lei e pedras preciosas.

Em todas as Cortes, os prémios que se oferecem estão sujeitos aos impostos correspondentes, de acordo com a lei Portuguesa.

Em caso algum, os prémios e viagens ganhas podem ser trocados pelo mesmo valor em dinheiro ou passados a outras Directoras ou Consultoras de Beleza.

2. Jóias do XI Seminário Mary Kay

As jóias que são entregues no XI Seminário Mary Kay, são as seguintes:

❖ Corte de Vendas Para as Consultoras de Beleza:

* **Rainha** - anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes



* **Primeira Dama** - anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes



* **Segunda-Dama** - Anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes



* **Resto da Corte** - anel em ouro branco de 18 quilates com Pérola.



❖ Corte de Vendas para Directoras:

* **Rainha** - anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes



* **Primeira-Dama** - anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes



* **Segunda-Dama** - Anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes



* **Resto da Corte** - anel em ouro branco com 18 quilates com Pérola.



❖ Corte de Partilha:

* **Rainha** - anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes e Safiras Rosas



* **Primeira-Dama** - anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes e Safiras



* **Segunda-Dama** - Anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes e Pedra Onix



* **Resto da Corte** - Abelha pequena de Diamantes e Rubis



❖ **Clube das Unidades:**

* **Rainha** - anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes e duas Pérolas: Pérola Australiana e Pérola do Taiti



* **Primeira-Dama** - anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes



* **Segunda-Dama** - Anel em ouro branco de 18 quilates com Diamantes e Safiras



❖ **Ganhadoras de 2 ou 3 Cortes**



As Consultoras de Beleza que consigam fazer parte da Corte de Partilha e da Corte de Vendas para Consultoras, é-lhes atribuída a Dupla Estrela de Conquista.



As Directoras de Vendas Independentes que consigam estar presentes em duas das seguintes Cortes: Corte de Partilha, Corte de Vendas para Directoras ou Clube das Unidades, é-lhes atribuída a Dupla Estrela de Conquista.

As Directoras de Vendas Independentes, que consigam estar presentes nas três Cortes: Corte de Partilha, Corte de Vendas para Directoras e Clube das Unidades, é-lhes atribuída a Tripla Estrela de Conquista.