

# HERBALIFE – CENAS DE ‘HISTÓRIA’ EXPLÍCITA OU A CONSTRUÇÃO SOCIOTÉCNICA DE UM MERCADO

IVAN DA COSTA MARQUES

I.M., N.C.E. e COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro

MARCIA DE OLIVEIRA CARDOSO

N.C.E. – Universidade Federal do Rio de Janeiro

## Introdução

A ciência econômica, na medida em que se compromete com a idéia de que ela explica e descreve fenômenos que ‘estão lá’, previamente dados na natureza do *homo economicus*, reduz ao mínimo a sua historicidade. Tudo aparece como se a história fosse mero ornamento de um processo acumulativo de descobertas de leis (previamente definidas) que determinam os fenômenos econômicos. A ausência de historicidade é tipificada nas análises econômicas das transações de compra e venda regidas pela ‘lei do mercado’.<sup>1</sup> Entra-se em uma agência de venda de automóveis, escolhe-se um modelo, negocia-se um preço, o comprador entrega o dinheiro, o vendedor entrega o carro, e então comprador e vendedor estão quites. O esperado pela ciência econômica é que comprador e vendedor nunca tivessem se visto antes, e que nunca se verão depois. Em seus princípios, ela pressupõe um enquadramento perfeito da situação, digamos, dos agentes e do carro como objeto da transação. O enquadramento perfeito seria a especificação exata (e preferencialmente quantificada) do comprador, do vendedor e de tudo aquilo que passa do vendedor ao comprador e vice-versa no momento da transação. A transação é realizada não pelos belos olhos do comprador ou do vendedor, mas porque os elementos envolvidos fecham um cálculo. Com o enquadramento perfeito uma transação de mercado se daria (ou não) com a fatalidade de uma pedra que cai ao chão, independentemente de como vendedor e comprador teriam chegado à sua configuração (os parâmetros do negócio).

O ponto a ser ressaltado é que os agentes entram e saem da transação como completos estranhos, inteiramente depurados e desembaraçados do contexto. Uma vez concluída uma transação de mercado, os agentes estão quites: na coordenação pelo mercado os agentes saem do anonimato por um instante para fechar o negócio, e depois imediatamente voltam a ele. O funcionamento perfeito e completo do mecanismo de quitação requer um enquadramento econômico perfeito e completo de toda a situação, mas os economistas sabem que o enquadramento perfeito é uma impossibilidade, pois sempre existem as chamadas "externalidades". O enquadramento perfeito esvaziaria uma transação econômica de toda a sua ‘história’, pois tornaria o seu desfecho laplacianamente determinado a partir de suas condições iniciais. Assim como por mais de dois séculos pareceu que a historicidade da relação entre duas massas que se encontram se reduzia à data da descoberta da lei da gravitação universal que rege sua atração newtoniana, do ponto de vista de ciência econômica, o que de mais importante restaria na história de uma transação, ou de uma relação comprador-vendedor, do que a data da descoberta da lei da oferta e da demanda?

O dispositivo de quitação está na base de funcionamento do mecanismo de mercado. É este dispositivo que efetua a desvinculação entre o comprador e o vendedor após a entrega e o pagamento do bem em uma transação de compra e venda no mercado. Podemos então imaginar duas estratégias típicas ideais, opostas, de atuação mercadológica, a partir de como

uma empresa coloca em cena o dispositivo de quitação. De um lado estão as estratégias empresariais baseadas na repetição de decisões isoladas tomadas por um cliente sempre quites que, por hipótese, em cada instância, refaz sobre uma folha em branco seus cálculos para tomar uma decisão. Ao adotar este tipo de estratégia uma empresa procurará ganhar o cliente a partir do esforço de exibir formal, gráfica e numericamente, com o maior grau de quantificação possível, e ainda com o máximo de nitidez e abrangência em um quadro convencionado de mercado, uma situação calculável que a privilegie na comparação com os concorrentes. Seu recado seria "*a cada instante* ofereço mais e melhor produto por menos dinheiro". Este tipo de estratégia encena um mercado perfeito e tende a desproblematizar o mecanismo de quitação. Cada transação é resolvida (calculada) no âmbito dos seus próprios elementos, independentemente da anterior, sem 'história'.

Do outro lado estão as estratégias empresariais que chamamos de 'historicizantes', em que a empresa problematiza a entrada em cena do mecanismo de quitação. Um exemplo corriqueiro de estratégia 'historicizante' é a emissão de cartões de milhagem pelas companhias aéreas. Acabada uma viagem, a companhia e o viajante não estão tão quites quanto estariam na ausência do cartão. Problematizando o mecanismo de quitação, o cartão de milhagem 'historiciza' (, coloca 'história' n) a decisão da viagem seguinte. Pode-se dizer que, ao problematizar a atuação do mecanismo de quitação e procurar estabelecer com o cliente uma fidelidade que antecede uma transação, as estratégias historicizantes colocam em cena um antimercado.<sup>2</sup>

É claro que as concepções das duas estratégias são tipos ideais e no chamado mundo-da-vida as estratégias postas em prática pelas empresas são sempre híbridas. Elas podem se aproximar mais de um ou de outro tipo ideal em um ou outro aspecto, mas nunca aderem perfeitamente a qualquer um dos dois tipos ideais. Podemos dizer que um mercado não pode entrar em cena sem que, digamos, um antimercado entre em cena. Eles são inseparáveis, e isto está claro quando se torna visível que o funcionamento de um mercado pressupõe sempre criar e manter, mais do que uma organização, uma ontologia.<sup>3</sup>

Este trabalho exemplifica as vantagens analíticas da abordagem sociotécnica para lidar com a multiplicidade e a complexidade dos fenômenos que a ciência econômica estuda e procura conformar, e que simultaneamente a conformam, através do estudo de caso de uma multinacional que colocou em prática, com notável sucesso, uma estratégia de atuação mercadológica fortemente 'historicizante'.

## A empresa e o produto

A empresa multinacional americana Herbalife International Inc., fundada em 1980 por Mark Hughes, fabrica e distribui produtos para perda de peso, nutrição e cuidados pessoais cujas fórmulas exclusivas são baseadas em ervas e outros ingredientes naturais. Desde sua fundação a empresa estabeleceu-se em mais de quarenta países utilizando o sistema de Marketing de Rede – *Network Marketing* – na comercialização de seus produtos. Em 1995, a Herbalife chegou a São Paulo.

Para se estabelecer em uma nova praça de mercado, no caso um novo país, a Herbalife começa por prospectar praças de mercado potenciais, orientada por pesquisas de compra de produto pelos habitantes destes lugares via distribuidores de outros países. O passo seguinte, após verificado o seu potencial, é o estudo das leis, normas e procedimentos concernentes à fixação de uma empresa para a importação e distribuição dos produtos neste país.

“...Para que ela se instale em um país, ela verifica se o produto é vendável através de pesquisas que comprovem que já existam pessoas consumindo o produto, comprados através de distribuidores de outros países...” (Entrevista concedida por Scarlet O'hara – consumidora, vendedora e supervisora da Herbalife do Brasil)

Um ponto a ser destacado é que a empresa procura recrutar, inicialmente, pessoas com experiência em estruturas de vendas similares e que já disponham de uma rede de distribuidores.

“... A Herbalife entrou no Brasil em 29 de setembro de 1995 e eu estava lá...Eu já conhecia o sistema de Marketing Multi-level....Já havia trabalhado na Amway...” (Entrevista com Robert Grey – consumidor, patrocinador da Herbalife).

A Herbalife caracteriza seus produtos como “programas de controle de peso”. Um programa de controle de peso é classificado como programa A ou básico, programa B ou intermediário e programa C ou avançado, de acordo com seus componentes. O programa básico é composto de um pó instantâneo (*shake*) para o preparo de bebidas, com sabores de chocolate, morango, baunilha e frutas tropicais, e tabletes a base de fibras. No programa intermediário é adicionado ao programa A um chá de ervas que transforma gordura em energia. Já o programa C, além dos componentes anteriores, possui tabletes de vitamina C, fibras e ervas para combate de gordura localizada e o componente chamado de N.R.G. (*energy*), também em tabletes, que é um composto à base de guaraná. Além de terem preços diferentes, estes programas diferem entre si quanto à velocidade para atingir o objetivo. Tanto para a finalidade de emagrecimento quanto para fins nutricionais tão somente, o programa C é mais veloz que o B que por sua vez é mais veloz que o programa A. Ao chegarem ao Brasil, os produtos recebem rótulos em português, com o símbolo da Herbalife, que descrevem, além do seu nome, sua classificação (alimento ou suplemento), seus ingredientes, sua data de validade e sua posologia.

## O Comprador

O programa de controle de peso não é vendido em lojas, farmácias ou supermercados. A venda é feita somente através de distribuidores independentes. O comprador entra em contato com estes distribuidores através de panfletos, páginas na Internet, indicações de outros compradores, *buttons*, adesivos em carro, etc. A maior parte dos compradores está no grupo de pessoas conhecidas ou indicadas pelos próprios compradores, que é chamado de "lista quente".

"...A maior parte do pessoal trabalha com lista quente que são pessoas por indicação de conhecidos... Mark Hughes apregoa que se quisesse vender produtos para emagrecer ele colocava em prateleiras de supermercados, ou se fosse remédio estaria em farmácias..." (Entrevista concedida por Scarlet O'hara )

No primeiro contato, seguindo as regras determinadas pela empresa, o vendedor (de agora em diante chamado de distribuidor) informa que está utilizando e trabalhando com um programa de emagrecimento, omitindo o nome da empresa, perguntando em seguida se pode marcar um encontro. Neste encontro, que preferencialmente ocorre no ambiente do comprador, residência ou escritório, o distribuidor descreve um pouco a empresa e conta, resumidamente, a história de Mark Hughes, o seu presidente-fundador.<sup>4</sup> Além disto, busca informações sobre as dificuldades do cliente em relação ao emagrecimento, se come muitos doces ou se come compulsivamente. Estas informações serão úteis quando da escolha do tipo de programa. A seguir, mostra algumas fotos onde aparecem alternadamente pessoas obesas com fisionomias tristes e mais magras aparentando felicidade. Neste momento, seguindo as recomendações da empresa, o distribuidor espera algumas palavras-chave do comprador.

"...Quando você mostra as fotos, existem algumas palavras que indicam que você pode continuar ou deve retornar e falar um pouco mais da companhia. Exclamações como 'caramba!' ou 'nossa!' indicam que você já vendeu..." (Entrevista concedida por Scarlet O'hara )

Durante as negociações, o distribuidor se posiciona de forma a evitar que o comprador em potencial faça perguntas e fique indeciso. Quando as palavras-chave são proferidas, o distribuidor não pergunta se o cliente vai querer comprar o produto, e sim sugere o programa pelo qual o cliente deve começar e verifica se o pagamento será em cheque ou dinheiro.

Como estratégia de negociação, o distribuidor pode exaltar as qualidades de um componente de um programa mais avançado, embora retorne ao programa que está sendo oferecido ao cliente. Este procedimento auxilia na venda do programa indicado, pois uma possível suspeita de que o vendedor não estaria oferecendo o programa mais adequado, e sim o mais caro, fica enfraquecida. Geralmente, ao final da negociação, o próprio comprador pedirá para que este componente seja incluído em seu programa.

Uma outra estratégia de negociação está na representação do programa em moeda corrente. O distribuidor afirma que, a cada utilização do programa em substituição a uma das refeições, o cliente estará economizando em média R\$4,00, equivalente ao valor aproximado de uma refeição. Relacionados com este valor estão a quantidade de calorias ingeridas (200 cal), o percentual de nutrientes que o corpo humano necessita (98%), o intervalo de tempo que o cliente se sente satisfeito (4 h) e o objetivo a ser atingido.

### **CENA 1**

César trabalha como auxiliar de compras de uma grande rede de supermercados. Há vinte dias iniciou um programa de controle de peso utilizando produtos fabricados por uma empresa multinacional, influenciado por uma colega de trabalho. Embora ainda não tenha atingido o que calcula como peso ideal, ele já sente uma redução nas medidas, principalmente da cintura, sendo inclusive notada também por pessoas de seu convívio. Entusiasmado, César segue à risca as recomendações de uso do programa feitas e constantemente lembradas por sua colega-vendedora. Além disto, ele indicou três amigos que já estão iniciando o programa de controle de peso.

### **CENA 2**

Há 3 meses José conheceu na fila do correio uma distribuidora de uma linha de produtos para controle de peso, fabricados por um empresa multinacional. Como considerava estar acima do seu peso ideal, e entusiasmado com a propaganda que a moça fez do programa de controle de peso e seus resultados, resolveu tentar emagrecer. Marcou a entrega do programa em sua casa quando, então, recebeu as recomendações necessárias para a utilização do mesmo. José não conseguiu perder peso durante o tempo que consumiu o produto (aproximadamente 20 dias). Pelo contrário, ele acha até que engordou um pouco. Ele culpa o produto pelo aumento de peso e acha que foi, de uma certa maneira, enganado. A moça que lhe vendeu o programa de controle de peso entrou novamente em contato com ele, afirmando que as recomendações não haviam sido seguidas corretamente e se oferecendo para ajudá-lo novamente. Indeciso, ele ainda não resolveu se aceita esta ajuda.

Situações citadas nas entrevistas de Scarlet O'hara (distribuidora, supervisora e consumidora de produtos Herbalife).

## **O vendedor (distribuidor e também consumidor!)**

Como dito acima, os produtos comercializados pela Herbalife são vendidos através de distribuidores. Estes distribuidores não são empregados mas “agentes independentes”. A entrada efetiva de um novo distribuidor se dá através de outro distribuidor, o patrocinador, que está em um nível superior dentro da rede. Este movimento é chamado de recrutamento. Muitos dos recrutados já são consumidores da Herbalife e acham vantajoso o desconto dado na compra dos produtos aos distribuidores. O patrocinador utiliza três ferramentas básicas para recrutar: panfletos, anúncios em jornais e *buttons*. Nas três é utilizado um jargão padrão, predefinido pela empresa, não fazendo referência aos produtos nem à Herbalife.

"...Colocamos o valor que a pessoa pode ganhar, que é uma oportunidade de negócio, que oferecemos treinamento e o telefone para contato ou endereço na internet..." (Entrevista concedida por Scarlet O'hara)

Quando o interessado entra em contato, o patrocinador descreve, sucintamente, a empresa, enfatizando ser ela multinacional, evitando, ainda, referência aos nomes dos produtos e da empresa.

"... Não associamos o nome para evitar o problema de que, [em] tudo nesta vida, 90% são opiniões e 10% resultados. Estes 90% podem destruir qualquer trabalho ... As pessoas têm receio de marketing de rede... Existem outras companhias em que as pessoas são obrigadas a comprar o produto..." (Entrevista concedida por Scarlet O'hara )

Mantido o interesse, o patrocinador o convida para uma "entrevista", palavra que designa uma reunião de distribuidores da Herbalife. Na reunião semanal, freqüentada pelos integrantes da rede de distribuição, a empresa é apresentada por membros superiores na hierarquia da rede: sua história, seus produtos, os resultados de negócios e de produtos com inclusão de pessoas que são distribuidores há uma semana, um mês, etc. Durante a apresentação, o patrocinador não se manifesta, não emitindo opiniões nem respondendo perguntas. Somente após o término da apresentação ele verifica com o convidado se há interesse em continuar. Apenas os interessados participarão de um treinamento inicial que acontece logo em seguida.

" ... - Interessa para você?

Se não, respondo:

- Ótimo, muito obrigada, até logo.

Se sim, indico:

- Senta e assiste o treinamento...." (Entrevista concedida por Scarlet O'hara )

Neste treinamento, com duração de 40 minutos, são apresentados todos os produtos e suas formas de uso, com sugestões para a realização da primeira venda. Os orientadores deste treinamento são componentes de uma camada de rede conhecida como equipe "tabuladora" ou equipe "TAB".

"...Não falo nada durante o treinamento, pois quem tem competência para falar é a equipe tabuladora..." (Entrevista concedida por Scarlet O'hara)

Acabado o treinamento, segue-se um momento crucial no processo de recrutamento: a verificação do entusiasmo do convidado é interpretada como uma decisão de compra do seu primeiro *kit* de distribuição. Caso contrário, permanecendo incertezas e dúvidas, o patrocinador despede-se do seu convidado, sinalizando para uma outra oportunidade.

"...Pergunto:

- Te interessou?...

E já coloco o kit de distribuidor no seu colo. Se a pessoa está em dúvida, mando ela embora:

- Obrigado por ter vindo.

Isto é para que ela não contamine o ambiente e coloque dúvidas sobre quem já está propício a entrar no negócio ... " (Entrevista concedida por Scarlet O'hara )

Ao aceitar ser distribuidor, o convidado assina um contrato onde ele se compromete a trabalhar de acordo com as normas estabelecidas pela empresa.

É importante ressaltar que o contrato não cria vínculo empregatício. Um problema enfrentado neste sistema de distribuição refere-se à administração do dinheiro. Normalmente o distribuidor compra os produtos através de cartão de crédito ou cheque. Ocorrem casos em que o distribuidor não separa, após realizar a venda, o montante correspondente à fatura do cartão ou compensação do cheque. Este fato compromete sua continuidade na rede, com possibilidade de outras conseqüências negativas à rede de distribuição. Para minimizar este problema, foi criado um treinamento em administração de dinheiro, onde é recomendado que os distribuidores mantenham uma conta ou poupança para depósito do dinheiro que está embaraçado com o pagamento do cartão ou do cheque.

"...Eles não querem ninguém inadimplente. Muitos perderam dinheiro com a Herbalife. E isto é ruim pois trabalhamos com histórias de sucesso..." (Entrevista concedida por Scarlet O'hara)

### **A transação**

A negociação deve prosseguir por etapas previamente calculadas. Tudo o que é exposto no treinamento está no manual de instruções do *kit* que o novo distribuidor compra. O processo para iniciar as vendas é um programa de 90 dias. Segundo a definição da Herbalife, “os dois primeiros meses servem para semear os clientes e o terceiro para colher os resultados.” Na realidade, é projeto de um dia repetido por três meses. As ferramentas básicas para o sucesso nas vendas são o consumo de produtos, a abordagem de pessoas e a utilização de *buttons*. Também é aconselhada a colocação de anúncios em jornais, seguindo os padrões determinados pela Herbalife. Os patrocinadores distribuem formulários para o controle diário das vendas, onde estas ferramentas estão associadas a outras informações do controle diário do trabalho do distribuidor.<sup>5</sup> Todos os produtos da Herbalife são tabelados e estes valores não podem ser alterados pelos distribuidores.

A etapa seguinte aos primeiros contatos com o comprador é a elaboração das recomendações de utilização do programa e a preparação para o acompanhamento do cliente. O distribuidor, em primeiro lugar, irá preencher uma ficha com alguns dados do comprador. Evitando respostas monossilábicas, ele fará perguntas que possibilitem a identificação de distúrbios gastrointestinais, alergias, hipertensão, enxaquecas, etc. Com estes dados, uma possível associação causal entre o uso do programa e um mal súbito poderá ser contestada. As recomendações para utilização do programa, que também são definidas pela empresa, incluem a substituição de duas refeições, café da manhã e jantar, por exemplo, e o uso de água, recomendada em abundância, principalmente como acompanhamento para a ingestão dos tabletes.

A última etapa das negociações é a assinatura de um contrato onde o cliente é informado poder efetuar a devolução do programa em até sete dias. Neste contrato estão relacionados todos os itens negociados. Para que possa vender, o distribuidor, primeiramente, compra os produtos da Herbalife com desconto inicial de 25%, no seu cartão de crédito ou cheque, através do seu patrocinador ou da própria Herbalife. Como forma de evitar que o distribuidor compre os produtos de outros patrocinadores, ao assinar o contrato ele recebe um número de identificação, vinculado ao número de identificação do seu patrocinador, com o qual ele efetua suas compras.

“...Se for descoberto que você comprou fora da sua rede de distribuição, tanto quem vendeu como quem comprou terão seus números cancelados...” (Entrevista concedida por Scarlet O'hara )

O acompanhamento junto ao comprador, que faz parte do programa, será realizado uma vez por semana, durante os trinta primeiros dias, sempre iniciando com perguntas referentes às recomendações feitas anteriormente, levantando o grau de satisfação e terminando com o pedido para o cliente recomendar três pessoas para o programa.



## Cenas de ‘história’ explícita ou a construção sociotécnica de um mercado

Note-se, inicialmente, de passagem, que visar novos compradores a partir da indicação de compradores anteriores e orientar-se, para o estabelecimento de novas praças, por pesquisas de compra de seus produtos pelos habitantes destes lugares via distribuidores de outros países, são procedimentos que o senso comum recomenda. Sua eficácia representa e ressalta o reconhecimento de que a concepção de ‘mercado puro’, que pressupõe transações independentes entre estranhos, não é a única e pode não ser a melhor luz quando se trata da prática de fazer negócios. Michel Callon (1999:186) tem razão quando afirma que “o que precisa ser explicado não é o fato que, apesar do mercado e contra ele, a interação de pessoa a pessoa tem que desenvolver-se para produzir informação compartilhada. Pelo contrário, ao invés disso, o que precisamos explicar é a possibilidade deste temporão raro e artificial composto de agentes que são geralmente humanos individuais, calculantes, estranhos uns aos outros e engajados na negociação de contratos”. Os estudos de estratégias ‘historicizantes’ como a da Herbalife trazem para o primeiro plano fenômenos que a teoria econômica muitas vezes tem dificuldade de tratar e mesmo reconhecer, tais como, por exemplo, “um agente econômico que se preza refaz de novo durante a noite o referencial desfeito pelo mercado durante o dia”. Callon (1998:43).

A venda direta, uma forma de negócio fortemente dependente da interação direta de pessoa a pessoa, parece trazer a atividade econômica de volta ao plano pessoal, em oposição às transações econômicas impessoais resultantes dos “processos de depuração”<sup>6</sup> levados a cabo na construção do saber da ciência econômica. Pela descrição apresentada acima, a prática mercadológica da Herbalife problematiza bastante o anonimato entre o comprador e o vendedor, dando a impressão de eliminá-lo, obrigando comprador e vendedor a se conhecerem. Procuraremos mostrar, no entanto, que incorporar, desde o início da análise, esta impressão como uma hipótese que se resolveria em termos de ‘verdadeira’ ou ‘falsa’ restringe o entendimento do fenômeno.

Alternativamente, vamos procurar entender esta impressão de quebra do anonimato como efeito de um processo de interação que, ao desenrolar-se, reforçando e enfraquecendo ora alguns vínculos ora outros, propriamente constitui um produto, um comprador e um vendedor. Além disto, embora possamos dizer corriqueiramente que a interação que visa o fechamento de uma transação constrói *um produto, um comprador e um vendedor*, vamos procurar mostrar que estas entidades não são centradas nem propriamente singulares, mas sim múltiplas, efeitos de oscilações de materialidades complexas e lógicas diversas.<sup>7</sup>

A interação envolvida numa transação Herbalife coloca de início em cena, através de uma estratégia particular, um comprador que a própria interação, reforçando e enfraquecendo vínculos, constrói parcialmente como um consumidor informado, como alguém que escolhe, como um sujeito centrado que só depois, em um segundo momento, fará a escolha ‘livre’ (soberana e informada) pelo produto Herbalife. A lembrança de pessoas conhecidas, o ambiente de “residência ou escritório” familiar ao comprador, a menção de seus possíveis “distúrbios” mais ou menos íntimos, reforçam, no desenrolar da estratégia Herbalife, os vínculos pessoais em espaços privados em detrimento dos vínculos institucionais nos espaços públicos profissionais, seja o da medicina ou o da nutrição, seja o do comércio dito impessoal.

Por exemplo, a estratégia de negociação cuidadosamente reforça no comprador que está sendo construído laços de confiança no vendedor e em si próprio quando, em movimento planejado, exalta as qualidades de um componente de um programa mais avançado mas retorna ao programa que está sendo oferecido para dar ao comprador a oportunidade de solicitá-lo “ao final da negociação”.

A materialidade da ferramenta de ampliação do espaço próprio entre o público e o privado está consubstanciada em panfletos, anúncios e *buttons*, confeccionados de acordo com as regras que sistematicamente problematizam não só a identidade da empresa mas, nos contatos iniciais, a sua identificação mesma, pois estas regras eliminam as referências aos produtos e à Herbalife, ressaltando sem outras indicações “o valor que a pessoa pode ganhar ... oportunidade de negócio ... treinamento ... telefone ... contato na internet ...”<sup>8</sup> A própria reunião dos distribuidores é chamada de “entrevista” e a identidade da empresa é revelada por etapas, montada aos poucos, construída mesmo cuidadosamente diante do potencial comprador-vendedor, evitando a interferência de “... receio de marketing de rede ...” ou “... obrigação de compra de produtos...”

Nos interstícios dos espaços públicos e privados os agentes Herbalife abrem um espaço próprio em que se constroem e constroem o enquadramento (sempre imperfeito) que possibilitará a quitação. Note que a construção do comprador é indissociável da construção simultânea do produto que lhe dá consistência, pois é a materialidade do produto que alija médicos, nutricionistas e outros comerciantes, já que “não é um remédio, pois se fosse estaria nas farmácias, nem é um produto para emagrecer, porque então seria colocado nas prateleiras dos supermercados”, mas é algo que tem características transacionais próprias. O produto é um “programa de controle de peso”, cuja diferença em relação a remédios ou produtos para emagrecer se dá por uma ‘tradução’ assentada não na materialidade de sua composição química mas na materialidade de sua distribuição comercial.<sup>9</sup>

Também, indissociável e simultaneamente, o vendedor é construído e entra em cena como uma mente desvinculada de um corpo, que põe em marcha a execução de uma estratégia previamente calculada e deve estar sempre atenta aos “caramba!” e “nossa!” que sinalizam o percurso. Ele é treinado para criar-se e identificar-se como um sujeito separável e separado, interventor que supostamente de fora corrige os rumos do processo de interação, porque seus vínculos ideais com o produto e o comprador são previamente definidos e mais formalmente administrados. O processo imbricado de construção indissociável e simultânea das identidades comprador-produto-vendedor apoia-se em traduções apresentadas na linguagem de uma racionalidade científica que, mesmo em sua forma popularizada, apropria-se da suposta objetividade e neutralidade da informação científica ou técnica. Nesta linguagem de ciência popular, o comprador Herbalife é plasmado como um consumidor informado: “programas A, B e C”, “componentes”, “transformação de gordura em energia”, “vitamina C”, “fibras”, “ervas”, “gordura localizada”, “NRG”, “velocidade”, “fins nutricionais”, “R\$4,00”, “200 calorias”, “percentual de nutrientes”, etc. A interação é orquestrada como uma apresentação de informação neutra, e como efeito o comprador se percebe como um consumidor que decide centrado no comando científico dos fatos. É ele mesmo que aplica uma função matematizada que tem seu “peso ideal” como parâmetro de entrada e como saída o “programa de controle de peso” que lhe é oferecido. O vendedor é uma peça neste ‘sistema especialista’.<sup>10</sup>

Mas, se prestarmos atenção a cada fragmento dos discursos como um arranjo de palavras e silêncio, vemos diversas materialidades e lógicas atuando e vemos que estas três ‘identidades’ – comprador, produto, vendedor – são múltiplas e descentradas, são criadas relacionalmente, em movimento semiótico que faz cada uma delas (inclusive o produto, tradicionalmente descomplexificado como um objeto separado) ser propriamente complexa, ser “mais do que uma e menos do que muitas.”<sup>11</sup> Se as palavras que mencionam “distúrbios gastrointestinais”, “alergias”, “hipertensão”, “enxaquecas”, criam explicitamente um espaço privado comprador-produto-vendedor, o silêncio deixa implícito um movimento de defesa preventivo da “associação de seus produtos a um possível mal súbito” perante tribunais públicos, calculado pela Herbalife, que, em uma outra dobra da negociação, com palavras recomenda ao comprador que calcule “a média de R\$ 4,00” que economiza pela substituição de refeições e em silêncio acachapa o médico e o nutricionista, pois sem dizer nada põe a perder as marcas da medicina como um campo profissional onde quem toma as decisões é o médico. A identidade individual do comprador é colhida não para que o distribuidor o trate como uma individualidade, segundo propriamente algum tipo de ideal romântico, mas para que certos cálculos possam ser feitos, pois fica claro que vários cálculos se interpõem na configuração Herbalife-distribuidor-comprador. Estes cálculos estão formalizados na estrutura de categorias previamente construída, onde, por exemplo, cada comprador é enquadrado, pois os encontros são pautados e mantidos dentro dos limites e possibilidades de um número finito de enquadramentos prévios.

No que tange ao vendedor, note-se que sua construção tem critérios formalizados mais rígidos, que, por exemplo, restringem o uso da palavra à “equipe tabuladora que ... é quem tem competência para falar”. Se um candidato não satisfaz aos critérios, isto é, se ele não toma imediatamente a decisão, previamente colocada, em silêncio, sem que ele saiba, no *script* do seu papel na “compra do seu primeiro *kit* de distribuição”, ele é sumariamente excluído do processo. Observe-se todo o trabalho de cálculo e aplicação presente na conformação de um distribuidor, pois o papel previamente construído não é desempenhado espontaneamente, pelo menos não por todos os que se interessam e vencem as diversas etapas até a distribuição (venda), como mostra o exemplo das recomendações explícitas com o controle do dinheiro de modo a aumentar as chances das “histórias de sucesso”.

Mas, se atentarmos bem, a mesma interação que constrói o comprador como um consumidor informado e centrado nos fatos dissolve a sua singularidade de alguém que toma uma decisão ‘livre’ ao construir um sujeito-acompanhado futuro. Este sujeito-acompanhado futuro é produzido em parceria com o vendedor que levantará seu grau de satisfação uma vez por semana durante o primeiro mês. Ou seja, a interação Herbalife faz o sujeito que decide singular, lhe dá um lugar e um tempo específicos no comando dos fatos, mas ao mesmo tempo o distribui no tempo e no espaço em conversas e corpos futuros e pontos de escolha e procedimentos passados. Há por assim um contínuo deslizar entre presença e ausência. O sujeito é ambos, centrado e descentrado. E a possibilidade de um sujeito que consente, centrado, informado depende deste deslizar.

A interação envolvida numa transação Herbalife coloca em cena comprador e vendedor como sujeitos enredados em rotinas complexas e contínuas de autovigilância e

autoproteção, o que significa que a estratégia Herbalife, no mesmo movimento que coloca em cena mentes descorporificadas no presente também coloca em cena corpos normativos no futuro. O comprador e o vendedor irão juntos administrar a nutrição do comprador. Isto perturba um modelo ou doutrina de tomada de decisão na medicina por um especialista, em que um ‘paciente’ é um corpo a ser lido e interpretado com as intervenções sendo decididas por um especialista médico, e aí torna-se visível a atuação de um ordenamento comercial.

A interação Herbalife retira a marca que a medicina finca no espaço comercial sob sua jurisdição, por assim dizer, que é o médico como ‘intermediário qualificado’. É precisamente esta marca que diferencia os produtos medicinais (remédios) dos outros, pois seus fabricantes são responsáveis e obrigados a informar somente aos ‘intermediários qualificados’ os efeitos e os riscos de seu uso. A responsabilidade é do médico e a decisão de informar apropriadamente o usuário destes efeitos e riscos do produto lhe é facultada. O afastamento desta doutrina e a retirada desta marca é visível na interação que leva ao uso do produto Herbalife onde o receptor da informação do fabricante, o comprador, é colocado em cena como aquele que toma a decisão.<sup>12</sup>

### Conclusão

Em certo nível analítico pode-se dizer que a Herbalife problematiza bastante o anonimato do vendedor (distribuidor) e do comprador, dando a impressão, à primeira vista, de eliminá-lo, obrigando o comprador e o distribuidor a se conhecerem. E também pode ser dito que a estratégia Herbalife é dificultar o cálculo, principalmente nos primeiros contatos, quando estrategicamente ela omite informações aos agentes. Isto tenderia a complicar o funcionamento do dispositivo de quitação e a manter os agentes embaraçados uns aos outros, inclinando a análise para descaracterizar as transações Herbalife (e de *marketing de rede* ou *multilevel marketing*, em geral) como operações de mercado. Mas mostramos que a Herbalife problematiza o mecanismo de quitação para mais fortemente enredar e vincular vendedores e compradores ao mesmo tempo que os mantém como agentes autônomos independentes. Por isto dissemos que a Herbalife atua vantajosamente em um ambiente de mercado mediante o que denominamos uma estratégia historicizante de atuação mercadológica: por um lado, a Herbalife é uma construtora de relações de compra e venda com histórias; por outro, ela procura instrumentalizar sua rede para domesticar, enquadrar, calcular, e anular mesmo o máximo possível estas histórias, pois ela é também conformada pela teoria econômica do mercado ao mesmo tempo que contribui para a conformação desta teoria.

No economia Herbalife a história de cada relação comprador-vendedor só pode se desenvolver segundo padrões previamente estabelecidos, e portanto, como história, ela se anula na exata proporção em que realiza um destes padrões. Se a história acontece conforme o previsto, pode-se dizer que comprador e vendedor são novamente dois números que se encontram e se fecham em um cálculo, novamente dois ‘estranhos’, só que de uma estranheza reconhecida. Voltamos ao mínimo de historicidade, ou melhor, ao resumo da história à ‘data de uma transação tipo X.’ Voltamos à condição de uma transação entre estranhos, mas com uma diferença. Agora podemos ver com facilidade que nem os estranhos nem o mercado são ‘naturais.’ A estranheza não mais ‘esta lá’, previamente dada na natureza do *homo economicus*.

Exemplificamos as oscilações entre o dito e não dito, entre o público e o privado, entre o centrado e descentrado para destacar a complexidade da ontologia das entidades que explicam o aparecimento e a estabilização dos “agentes geralmente humanos individuais, calculantes, estranhos uns aos outros e engajados na negociação de contratos” que colocam em cena o mecanismo de mercado como coordenador da atividade econômica. Usamos o caso Herbalife para mostrar todo o trabalho que é necessário para criar e manter a organização que sustenta a possibilidade de quitação que constrói o comprador e o vendedor como estranhos, assim como a complexidade (e heterogeneidade) das materialidades justapostas neste trabalho. Quanto mais pura for a condição de operação de um mercado, tanto maior terá sido o trabalho de conformação e depuração do universo aberto de trocas pessoa a pessoa. Se podemos entrar numa agência de compra e venda de automóveis, comprar um carro, pagar, receber o carro, e sair quites, é porque uma enorme quantidade de trabalho foi e é continuamente empregada na negociação prévia de miríades de detalhes que embarçariam o carro, o vendedor e o comprador nesta transação, impedindo a quitação e o alto grau de anonimato entre os agentes, e o funcionamento do mercado como mecanismo de coordenação da atividade econômica.

### **Bibliografia:**

Barret, Stephen, M.D. 1999. Herbalife's Early Days (1980-1986) <http://www.mlmwatch.org/04C/Herbalife/herbalife01.html> (posted Nov/12/1999).

Braudel, Fernand. 1982. *Civilization and Capitalism: Fifteenth- to Eighteenth-Century*. New York: Harper and Row.

Callon, Michel. 1998. *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell.

Callon, Michel. 1999. Actor-network theory – the market test in Law, John and Hassrad, John (eds) *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell Publishers / the Sociological Review.

Collins, Harry M. 1990. *Artificial Experts – Social Knowledge and Intelligent Machines*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Dugdale, Anni. 1999. *Materiality: juggling sameness and difference* in Law, John and Hassrad, John (eds) *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell Publishers / the Sociological Review.

De Landa, Manuel. 1996. Markets and Antimarkets in the World Economy in Aronowitz, S., Martinsons, B. and Menster, M. (eds) *Technoscience and Cyberculture*. London: Routledge. p. 181-194.

Guesnerie, Robert. 1996. *L'économie de marché*. Dominos, Paris: Flammarion.

Law, John. 2001. *Aircraft Stories: Decentering the Object in Technoscience*. Duke University Press (no prelo)

Latour, Bruno. 1987 / 1999. *Ciência em Ação – como seguir cientista e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: UNESP (tradução do original em inglês)

**Fontes ligadas diretamente à Herbalife, consultadas no período de outubro a dezembro de 1999:**

"Herbalife Journal", volume 1415.

"Herbalife Journal", volume 1416.

Herbalife, *Web site* : <http://www.herbalife.com>

Herbalife, *KIT DE DISTRIBUIÇÃO*. "International Business Opportunity".

MARKETING DE REDE. *Web site*:  
<http://www.terravista.pt/copacabana/1762/indepfunc.html>.

Entrevistas com Scarlet O'Hara (nome fictício)– Supervisora Herbalife.

Entrevistas com Robert Grey (nome fictício) – Equipe tabuladora da Herbalife.

**NOTAS:**

---

<sup>1</sup> Para a ciência econômica, um mercado é um mecanismo de coordenação no qual: 1) os agentes perseguem seus próprios interesses e para isto fazem cálculos econômicos que podem ser vistos como operações de otimização e/ou maximização; 2) os agentes têm normalmente interesses divergentes, o que os leva a se engajarem em c) transações que resolvem o conflito definindo um preço. Consequentemente, um mercado opõe compradores e vendedores, e os preços que resolvem este conflito são o dado mas também, em certo sentido, o resultado dos cálculos dos agentes econômicos. Guesnerie (1996) *apud* Callon (1998:3).

<sup>2</sup> O termo 'antimercado' é usado por Braudel (1982). Manuel De Landa (1996:184) apoia-se em Braudel para argumentar que "capitalismo e mercado sempre foram entidades diferentes," embora "tal reconcepção pareça ir contra o próprio significado da palavra capitalismo, seja ela usada por Karl Marx ou Ronald Reagan".

<sup>3</sup> Aqui salta aos olhos a importância da dimensão histórica "para compreender a construção de mercados e os arranjos competitivos nos quais eles são estabilizados, por um tempo e em um lugar". (Callon 1998:3)

<sup>4</sup> As entrevistas foram efetuadas em 1999 e portanto antes da morte recente de Mark Hughes, que no dia 21 de maio de 2000 foi encontrado morto em sua mansão de US \$ 27 milhões à beira-mar em Malibu, Califórnia, E.U.A.

<sup>5</sup> Separando contatos frios e contatos quentes, e-mails recebidos e emitidos, com quantas pessoas falou do produto, quantas apresentações marcou, quantas vendas novas, quantas ligações de acompanhamento, quantas indicações recebeu, etc.

<sup>6</sup> Para uma apresentação completa e detalhada dos processos de depuração na construção dos saberes científicos, ver, por exemplo, Latour (1987 / 1999).

<sup>7</sup> As referências básicas aqui são Callon (1998) e Law (2001).

<sup>8</sup> Nos Estados Unidos as ferramentas do espaço próprio incluem também os decalques para pára-choques de automóveis, que seguem as mesmas regras dizendo, por exemplo, simplesmente: "Lose Weight Now, Ask Me How." (Barret 1999)

---

<sup>9</sup> A estabilização de uma tradução entre as diversas traduções possíveis para a constituição da identidade de um agente sociotécnico, seja ele o produto (com características transacionais próprias), o comprador ou o vendedor, raramente se dá sem controvérsias ou mesmo ferrenhas batalhas, provocadas por aqueles que reivindicam os espaços decorrentes da tradução ou sentem seus espaços invadidos por ela. Boas referências para este tema geral são Latour (1987 / 1999), Callon (1998) e Law (2001). As traduções que a Herbalife adota para a constituição ou construção da identidade de seus produtos bem como o espaço sociotécnico que elas ocupam têm ensejado muitas controvérsias e disputas. Depois de trabalhar para duas empresas de *multilevel marketing* que vendiam produtos de controle de peso mas faliram, Mark Hughes fundou a Herbalife com o auxílio de Marconi, que tinha fabricado produtos para uma dessas empresas. Já em 1985 Hughes afirmava que a Herbalife tinha mais de 700.000 distribuidores e venda anual próxima a meio bilhão de dólares, mas os problemas estavam em fermentação. “Em Março de 1985, o Procurador Geral da Califórnia acusou a Herbalife de violar as leis de proteção dos consumidores da Califórnia. A acusação dizia que as primeiras edições do Manual Oficial de Carreira da Herbalife fazia afirmações ilegais de que vários componentes herbáceos eram eficazes contra mais de setenta doenças e condições [doenças]. Embora a maior parte destas afirmações fosse retirada das edições subsequentes do manual, a empresa não tinha substituído as páginas originais enviadas aos distribuidores pelas páginas revistas e pedido a estes distribuidores para destruir as anteriores. Afirmações semelhantes apareciam em testemunhos nas emissões de televisão a cabo da empresa. O processo também acusava a empresa de ter estado operando um esquema ilegal de pirâmide. O processo foi encerrado quando Hughes e a empresa concordaram em pagar US\$ 850.000,00 e acatar uma longa lista de restrições a afirmações e práticas de mercado ordenada pelo tribunal ... Em maio de 1985, o senador [americano] William V. Roth presidiu uma audiência de dois dias sobre programas de redução de peso e argüiu Hughes sobre “pesquisas e testes” feitos antes da comercialização dos produtos Herbalife. Hughes disse “Temos fartos dados científicos sobre as ervas” mas Roth constatou que nenhum teste real dos produtos Herbalife havia sido feito. As audiências também trouxeram à luz um estudo feito pela Herbalife de 428 usuários de seus produtos. Cerca de 40% sentiram dor de cabeça, prisão de ventre, diarreia, náusea, tontura, palpitação e /ou outros sintomas transientes que podiam ser atribuídos aos produtos Herbalife. A ocorrência de efeitos colaterais não surpreendeu porque vários ingredientes nos produtos Herbalife eram laxativos poderosos e um produto (N.G.R.) continha guaraná, que tem alto teor de cafeína. ... Pouco antes das audiências no senado, a *Cable News Network* transmitiu um relatório em quatro partes que revelava que o suposto ‘laboratório de pesquisa’ da Herbalife era uma sala de conferências, localizada em uma das fábricas de Marconi, que continha uma mesa grande e livros sobre ervas. Marconi disse a um entrevistador da CNN, ‘Nós empregávamos centenas ... milhares até de Ph.D.s no programa de pesquisa de nossos produtos.’ Mas quando perguntado quem eram eles, ele respondeu, ‘Ué, os artigos de pesquisa que são publicados e impressos aos quais temos acesso no nosso computador.’ ... As publicações da Herbalife apresentam Marconi como um ‘especialista em nutrição muito respeitado’ e ‘a maior autoridade em produtos de nutrição’. Seu Ph.D. foi obtido de uma instituição não reconhecida, *Donsbach University*, depois que Marconi se ligou a Hughes. Depois que este fato veio à baila nas audiências do senado, o Jornal Herbalife deixou de se referir a Marconi como ‘Dr.’ ... A publicidade adversa causou uma queda aguda nas vendas da Herbalife, mas a empresa sobreviveu, expandiu-se em vários países estrangeiros e é atualmente uma corporação de capital aberto ao público. As reclamações baixaram de tom e muitos ingredientes potencialmente tóxicos foram retirados.” Barret (1999).

<sup>10</sup> No sentido preciso que este termo detém na informática e nos *science and technology studies*. Sobre este assunto específico, ver, por exemplo, Collins (1990).

<sup>11</sup> Law (2001).

<sup>12</sup> Vários aspectos da análise que acabamos de apresentar estão inspirados no estudo de Anni Dugdale (1999) sobre “um caso de construção de uma política científico[-tecnológica] de uso do DIU na Austrália.”