

## CASO

Submissão: 18/05/2022 | Aprovação: 19/07/2022

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv12n2c23>

# O PROJETO SKIN DA HERBALIFE BRASIL

## *The Skin Project at Herbalife Brazil*

Gilberto Sarfati<sup>1</sup> | gilberto.sarfati@fgv.br

Jordan Rizzato<sup>1</sup> | jordan.rizzato@gmail.com

Helder de Castro Pereira Junior<sup>1</sup> | hcpjunior39@gmail.com

Fabio Gouveia<sup>1</sup> | fabio.gouveia@bol.com.br

<sup>1</sup> Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP

### RESUMO

No fim de 2014, em meio ao início da crise econômica no Brasil, o time local da Herbalife recebe a nova estratégia global da companhia, estabelecendo a firme intenção de focar todo o esforço comercial no negócio de suplementos nutricionais para a gestão de peso. Essa decisão significava desinvestir em linhas não relevantes como cuidados pessoais e produtos de pele, apesar do fato de vários distribuidores utilizarem esses produtos como alavancadores de venda dos produtos nutricionais existentes. Em 2018, a Herbalife Brasil monta uma equipe multifuncional para criar propostas para enfrentar a crise. Como resultado dos trabalhos, foi criado o Projeto Skin, o lançamento de uma linha de produtos para cuidado com a pele. O caso discute a decisão de ir adiante ou não com o projeto levando em consideração o posicionamento no Brasil e a relação matriz-subsidiária.

**Palavras-chave:** Vendas diretas, posicionamento, segmentação, matriz-subsidiária, omnichannel,

### ABSTRACT

*By the of 2014, amidst the start of an economic crisis in Brazil, the local Herbalife management team receives the new Global Strategy stating the firm intention to focus all commercial efforts on nutritional supplements. This decision means to divest some non-core lines of personal and skincare products, although several local distributors were used to leverage these products to sell existing nutrition products. In 2018, Herbalife Brasil assembles a cross-functional team to create proposals to address the crisis. As a result of the work, the Skin Project was created, the launch of a skincare product line. The case discusses the decision of whether to go ahead with the project taking into account the positioning in Brazil and the parent-subsidiary relationship*

**Keywords:** direct selling, positioning, segmentation, parent-subsidiary, omnichannel,

## INTRODUÇÃO

Em 2018, a Herbalife Brasil enfrentava os danos da recessão que assolava o País desde de meados de 2014. A situação local era agravada pelo realinhamento global da Herbalife em torno do foco da nutrição interna, o que levou, em meados de 2015, à eliminação de uma linha de produtos para cuidados da pele (nutrição externa). Para enfrentar os desafios locais, a empresa montou um time multifuncional que, em 2018, propôs a criação de uma nova linha de produtos para cuidado com a pele em um projeto batizado Skin. Caso o projeto fosse adiante, o Brasil seria o único país, entre 94 países em que a Herbalife tem operação, a ter uma linha de produtos de nutrição externa. Deveria a Herbalife Brasil propor o Projeto Skin para a matriz?

## A VENDA DIRETA NO BRASIL E NO MUNDO

De acordo com a World Federation Direct Selling Association (WFDSA), o total comercializado no mundo em diferentes segmentos de mercado por meio desse canal foi de 185 bilhões de dólares em 2017, sendo o Brasil, naquele ano, o 6º colocado em vendas (ver Anexo 1). Com cerca de 45 bilhões de reais de vendas em 2017 no Brasil, o setor de vendas diretas responde por cerca de 8% do PIB da indústria de transformações e ocupa cerca de quatro milhões de pequenos e médios empreendedores. Essa indústria é conhecida principalmente pela comercialização de cosméticos e fragrâncias, que respondem por cerca de 55% da venda dos dois bilhões de itens comercializados todos os anos. Empresas como Natura, Avon e Mary Kay representam boa parte do que é comercializado em cosméticos, enquanto outras companhias, como O Boticário, adotam um modelo misto e, portanto, não entram nessa conta.

Outros segmentos de mercados importantes como vestuário, produtos de limpeza e acessórios para casa representam cerca de 23% das vendas. O segmento de nutrição vem em seguida, com quase 5% das vendas e representado praticamente pela Herbalife. Há mais de uma modalidade de venda direta: o mononível, onde há apenas a relação empresa-distribuidor-consumidor, e o multinível, onde distribuidores montam organizações de vendas representados por elementos independentes. Normalmente o multinível possui a característica de formar lideranças e ter profissionais de vendas no segmento, enquanto o mononível tem como característica a renda adicional como objetivo dos representantes.

## A HERBALIFE BRASIL

Fundada na Califórnia em 1980, a Herbalife abriu seu capital no início dos anos 1990 e mais tarde, com a morte de seu fundador, passou para fundos de investimento, trazendo executivos de mercado. No Brasil, a companhia foi estabelecida em 1995.

Por muitos anos, a Herbalife do Brasil teve em seu portfólio de produtos uma linha de *personal care/skincare*, cuja única finalidade era a de ser um “abre-portas” para que seus consultores independentes pudessem iniciar conversas com os clientes. Isso acontecia porque

era muito mais fácil falar de cuidados de pele e perfume do que abordar, nos poucos minutos que alguém concedia ao consultor, *shakes* e perda de peso. Ao abrir a conversa com cuidados pessoais e demonstração de produtos, sempre se conseguia um espaço para falar do carro-chefe: o *shake* e a linha de suplementos nutricionais.

Após a entrada no Brasil, a empresa rapidamente atingiu a liderança do mercado de gerenciamento de peso, à frente de Nestlé e Abbott, com mais de 44% de participação e composto de *shakes* de proteína, chás de emagrecimento e substitutos parciais de refeição, segmento onde a Herbalife atingiu 83.6% em 2018 e constituiu-se praticamente em sinônimo da categoria (Anexo 2).

Empresas que optam por distribuir os seus produtos por meio de vendas diretas, como a Herbalife, o fazem movidas por um complexo ecossistema. Essas empresas criam e produzem o seu portfólio de produtos em segmentos diversos; atualmente cosméticos respondem por 55%, nutrição e suplementos, por 4,8%. Em seguida, empreendedores individuais (que são chamados de consultores, distribuidores ou representantes, conforme a empresa) compram e revendem presencialmente porta a porta, por meio de quiosques ou de modo *on-line* para o consumidor final.

Na relação empresa-consultor, existem ainda dois modelos que diferenciam as vendas diretas: sistema mononível, em que o revendedor compra da empresa e revende ao cliente; e sistema multinível, em que, além da margem pela revenda, o consultor faz indicações de novos vendedores, e assim ganha uma porcentagem nas vendas realizadas pelas suas indicações, direta ou indiretamente. Importante ressaltar que várias auditorias de mercado, Euromonitor inclusive, apontam que o mercado de cosméticos, fragrâncias e *toilette* (CFT) deve crescer rapidamente mais em venda direta do que o mercado de suplementos nutricionais (Anexo 3).

Ainda antes de *omnichannel* ter se tornado uma “*buzzword*” no mundo dos negócios, a Herbalife já ensaiava suas primeiras incursões no modelo. No começo da década de 2000, no México, distribuidores da região de Zacatecas aproveitaram-se de um conceito muito simples: criar hábito de consumo e conveniência a partir da criação de comunidades. Isso chamou a atenção da companhia. Primeiro negativamente, pois parecia uma subversão da lógica da venda direta, mas logo se percebeu sua força.

Os distribuidores chamavam pessoas para visitar os “Espaços Vida Saudável” ou *Nutrition Clubs*, como eram chamados. Provavam os produtos preparados e interagiam com outras pessoas em busca de perda de peso, potencializando os resultados de consumo de produto pelo apoio emocional do grupo. Logo, aqueles primeiros locais expandiram-se pelo mundo e totalizaram, em 2018, quase 90 mil espaços onde os clientes se congregam, compram produtos, experimentam diferentes sabores e produtos, fazem atividade física juntos e participam de promoções. Outras formas de conexão e aquisição de produtos vieram, como as plataformas *on-line* disponibilizadas ao consultor e o *social commerce*.

Em 2018, nos Estados Unidos, a Herbalife lançou um modelo que depois seria adotado na Índia e, a partir de maio de 2019, também no Brasil: a segmentação e o cliente *premium* – algo que conecta a venda direta tradicional, as comunidades e o ambiente digital.

Esse modelo surgiu em 2016, quando a Herbalife percebeu que, dos seus mais de quatro milhões de distribuidores, cerca de 70% apenas compravam produtos para consumo próprio, e não para comercialização. Esses clientes já estavam em sua plataforma de comércio eletrônico B2B. Por que não criar uma plataforma apenas para clientes, utilizando seus sofisticados sistemas de computação para gestão de *big data* e CRM? Foi exatamente isso que aconteceu em 2018, com excelentes resultados e a volta do crescimento de dois dígitos em um mercado maduro. Logo percebeu-se a força disso para o modelo de venda direta e fidelização de clientes em um mundo que se tornava totalmente conectado. Isso poderia ser exatamente o remédio para um mercado em recessão, mas altamente conectado, como o Brasil.

A venda direta tem cerca de quatro milhões de representantes no Brasil. A Herbalife tinha, em 2016, cerca de 10% desse total. No caso da Herbalife, cerca de 70% deles eram, na verdade, clientes com desconto. Os outros 30% eram, de fato, distribuidores de tempo total ou parcial, que respondiam por mais de 80% das vendas em um Pareto quase perfeito. Desses 30% de distribuidores reais, pouco mais de um terço eram *heavy-sellers* da linha de nutrição externa.

## DE HERBALIFE PARA HERBALIFE NUTRITION

Em 2014, o Vice-Presidente de *Marketing* e Vendas da Herbalife Brasil e a equipe local receberam a notícia, por meio da Diretoria Global de *Marketing*, de que a estratégia de *branding*, bem como o plano de negócios, requeria uma mudança importante. A marca que por décadas fora conhecida como Herbalife incorporaria o designativo *Nutrition*, além do propósito da marca (Figura 1). Ou seja, Herbalife Nutrition indicaria quem a empresa era e o que fazia. Nos próximos três anos, seriam investidos mais de US\$ 300 milhões para modernização e construção de fábricas “*state-of-art*” para produzir suplementos nutricionais cujo padrão de qualidade estaria bem acima da média da indústria de alimentos.

Figura 1. Alteração do logotipo da Herbalife



Logo 2010-2016



Logo 2016-atual (incorporando o propósito)

Fonte: Dados da empresa.

Novas linhas seriam incorporadas. A empresa que, até então, detinha a liderança na categoria de *weight management* buscava representatividade em *sports nutrition* e *functional foods (health & wellness, good-for-you industry)*. Imediatamente todos ficaram extremamente motivados pelas notícias e abraçaram completamente a nova estratégia. Vários estudos de mercado, pesquisas, buscas de oportunidade e redesenhos organizacionais começaram a ser pensados em escala global, com imediatos reflexos no mercado local.

O primeiro deles seria a racionalização de portfólio – a linha de nutrição externa (*outer nutrition*) não teria mais espaço ou investimentos em novos desenvolvimentos. Apesar de consumir uma parcela importante de tempo em R&D, *Marketing* e *Supply Chain*, a categoria representava apenas 2%-4% nas vendas.

Por outro lado, ao longo dos anos, a estrutura local havia desenvolvido, juntamente com os produtos produzidos na Itália e vendidos aqui, uma marca local de *personal care* e fragrâncias. Juntas, as vendas de todos os itens já eram superiores a 10%. Além disso, os distribuidores haviam desenvolvido uma simbiose com a linha onde o volume de venda não importava, mas sim a oportunidade de apresentar o produto para abrir uma conversa e depois introduzir os produtos de nutrição. Em princípio, isso não pareceu tão ruim para o time local, pois a equipe pensou em negociar com a matriz a manutenção de alguns itens principais e repor a potencial perda de venda com os novos suplementos a serem lançados.

Entretanto, o mercado, que até então vinha crescendo, subitamente iniciou um forte mergulho recessivo a partir de 2014, em várias categorias de produtos, incluindo *personal care*, fazendo com que as líderes do segmento baixassem preços e lançassem novos itens. Essa tendência acabou sendo potencializada pela entrada de novos concorrentes no mercado, entre eles Korres (Avon), Hinode, que já existia, mas incorpora o modelo multinível, Unilever, que lança várias marcas para venda no varejo tradicional, Avon e Natura, que transformam seus catálogos de produtos quase em catálogos de descontos. Naturalmente o impacto nessa linha, que era secundária para a Herbalife, não demorou para se fazer sentir. O plano de lançamento de novos itens já havia sido sensivelmente paralisado e agora a venda dos produtos existentes estava claramente naufragando, já que o foco havia sido concentrado nos suplementos nutricionais.

Novamente, em meados de 2015, o grupo de *Marketing* local, *Supply Chain* e *Marketing* Global se reúne e chega à conclusão de que não haveria como fazer uma transição suave para a eliminação da linha. Não se justificavam os volumes de produção solicitados, posto que lotes mínimos para muitas linhas (que antes eram globais) não poderiam ser produzidos apenas para o Brasil, que aliás também estava vendendo menos desses itens. Imediatamente foram tomadas duas ações:

1. Acelerar lançamentos de novos sabores de *shakes*, alternativas proteicas de leite e fibras funcionais.
2. Comunicar o plano de retirada de linha precoce de vários produtos de *personal care* (hidratantes, *cleansers*, fragrâncias) que, afinal, haviam perdido representatividade, atingindo menos de 7% das vendas totais.

A venda direta no segmento multinível possui como característica líderes de vendas muito fortes, que têm grandes organizações e que, apesar de serem todas independentes, seguem a orientação desses líderes. Assim, algumas organizações têm diferenças importantes nos modelos de venda preferidos – nutrição esportiva, perda de peso, nutrição geral. Isso fazia com que os itens da linha de cuidados pessoais tivessem relevância relativamente diferente entre eles. Assim, uma organização que estivesse focada em *sports nutrition* não teria o mesmo peso de vendas de cuidados pessoais que uma organização focada em vendas de planos de emagrecimento a partir de suplementação e vida saudável. O que era 7% em média nacional e menos de 1% em vendas globais poderia ter importância de até 20% para alguns líderes.

Uma vez anunciada a mudança, iniciou-se quase imediatamente um clamor dos distribuidores para que a linha continuasse a ser ofertada. Como se não bastasse, a contínua queda da economia e o ano de 2016 ainda mais difícil faziam com que os distribuidores insistissem na volta dos produtos, já que a dificuldade de vendas os fazia pensar que tudo seria mais fácil se eles ainda tivessem a linha de *outer nutrition* (cuidados pessoais) para venda.

A Herbalife Brasil continuou firme em sua mudança estratégica, fortemente direcionada por sua matriz em Los Angeles. A orientação foi comunicada aos distribuidores. A Herbalife Brasil tinha, até então, uma das forças de vendas mais leais da indústria. Enquanto 70% das revendedoras Natura também vendiam Avon e vice-versa (Anexo 5), além de outras marcas, a Herbalife, por suas características de treinamento voltadas à nutrição, praticamente tinha sua força de vendas focada apenas em seus produtos. É muito comum haver distribuidores de mais de uma marca. Isso é mais típico no mononível que no multinível, mas existe. Isso é importante de se considerar, pois, quanto mais fragmentado é o *out-of-pocket* de um distribuidor, menos permeável aos incentivos de venda ele é. Isso porque, na maioria das vezes, um representante não consegue “experimentar” novos produtos de uma marca – em especial se ele estiver representando muitas – porque a capacidade de investimento é baixa, assim como o aprendizado sobre esses produtos. Um dos patrimônios mais importantes que um *player* da indústria da venda direta pode ter é a lealdade total de sua força de vendas. Quanto mais difusa é a compra, piores os indicadores de desempenho desse representante em termos de níveis de atividade, produtividade e geração de novos consultores e líderes.

Havia uma parcela importante de distribuidores acostumada a “abrir portas” com produtos de cuidados pessoais para, então, introduzir nutrição e suplementos. Subitamente a ideia de se olharem as opções de compra de produtos da Natura, Avon e Mary Kay para aquisição e demonstração, enquanto se falava de nutrição, pareceu algo viável para o distribuidor Herbalife. Outras empresas multinível, como Hinode, percebendo a oportunidade, começaram a oferecer produtos de nutrição em seu portfólio. O próprio crescimento de nutrição também começou a ser ameaçado pela redução no tamanho do mercado principal da companhia – os substitutos parciais de refeição. Mesmo com alguma perda de volume, a participação de mercado crescia em saltos de cinco a 10 pontos percentuais. Isso acontecia porque muitos consumidores começaram a migrar para outras alternativas, como “marmitas *fit*” e suplementos de proteína. Era imperativo entrar em novos segmentos de nutrição para cobrir a desaceleração no mercado *core*.

O agravamento da crise econômica no Brasil e a perda de lealdade de uma parcela de seus distribuidores não ajudaram em nada para diminuir essa sensação. Estava na hora de repensar a estratégia local e traçar um plano de retomada dessa base de distribuição, a partir de uma estratégia de produtos que fizesse sentido para a matriz da companhia nos Estados Unidos, que permitisse uma resposta local e que não comprometesse recursos para a contínua entrada em novos segmentos de nutrição funcional, e ainda fizesse sentido aos distribuidores da marca que estavam acostumados a vender cosméticos.

## O PROJETO SKIN

Em meados de 2018, a crise econômica, que afetava o mercado de *meal replacement* (substitutos parciais de refeição) e outros segmentos, parecia não ter muito efeito sobre o mercado de CFT, que seguia crescendo mesmo considerando a queda de 2015, a primeira em 23 anos. Pesquisas e estudos, entre os quais o do Instituto SPC, indicam que, em época de crise, o brasileiro corta gastos com lazer, mas preserva gastos com beleza. Sobretudo as mulheres. De maneira intuitiva, o distribuidor Herbalife percebeu isso e iniciou um processo de compra de itens de beleza de outras marcas, em especial Mary Kay e Hinode, que também utilizam o modelo multinível de distribuição. Pesquisas internas feitas com institutos independentes indicavam que cerca de 30% dos recursos antes destinados a aquisição e venda de produtos da marca Herbalife estavam agora redirecionados para outras marcas. Uma força-tarefa foi reunida com o único objetivo de desenhar a estratégia que seria palatável para a matriz e que, ao mesmo tempo, oferecesse uma solução para o problema de perda de vendas. O Vice-Presidente e o Diretor-Geral estabeleceram os seguintes parâmetros para o grupo multifuncional:

1. Produtos com diferenciais clinicamente comprovados e que oferecessem uma vantagem real entre os existentes no mercado e que, ao mesmo tempo, fossem competitivos em preço com outras marcas de multinível.
2. Serem passíveis de demonstração pelos distribuidores com resultados tão imediatos quanto possível e não requerer inovações constantes, como uma linha de fragrâncias ou *personal care*, por exemplo.
3. Sobretudo encontrar uma solução local, com produtos que pudessem se encaixar na lógica de nutrição da empresa.
4. Não requerer investimentos de R&D e tampouco investimentos significativos em Comunicação e *Marketing*.
5. Poderem ser ativados por meio de uma estratégia digital e beneficiar as vendas de *inner nutrition* por expandir o mercado de pessoas acessadas via “lista quente” – círculo de influência dos distribuidores.



O time de *Marketing* e R&D rapidamente chegou à conclusão de que o segmento que melhor atendia às diretrizes do plano era a linha de *skincare*, sobretudo antissinais, que demanda mudanças menos frequentes e requer mais tecnologia, portanto uma maior barreira de entrada para empresas menores. A pele pode envelhecer mais rápido ou mais lentamente de acordo com o estilo de vida de cada um

O conceito que conectava o consumo de produtos de nutrição interna e externa estava criado. Para atender a esse conceito, porém, seria necessário ir além da linha de tratamento externa. Também seria preciso criar um suplemento de colágeno. Com isso, seria criado um elo entre nutrição interna/externa que permitiria a venda da estratégia para a matriz e, ao mesmo tempo, habilitaria a entrada em um mercado de cerca de R\$ 11,2 bilhões. Para fins de comparação, o mercado de substitutos parciais de refeição chegaria em 2018 a pouco mais de R\$ 900 milhões (Anexo 6)

## O MOMENTO DA DECISÃO

Em 2018, a Herbalife Brasil sofria com a grave recessão no País. A equipe interna da empresa propôs a criação de uma linha de produtos para pele por meio do Projeto Skin. Entretanto, se o projeto fosse executado, o Brasil seria o único, entre 94 países com presença da Herbalife, a ter uma linha de produtos para nutrição externa. Deveria o Diretor-Geral da operação local propor a nova linha de produto para a matriz?



## Anexo 1.

### Participação de mercado VD

% retail value rsp excl sales tax Company	2013	2014	2015	2016	2017
Natura Cosméticos SA	31.9	31.9	30.6	30.5	28.2
Avon Products Inc	18.9	19.0	18.1	17.8	16.4
Hinode Industria e Comercio de Cosmetico Ltda	1.3	2.0	2.8	3.5	4.3
Hermes - Sociedade Comercial e Importadora Hermes	4.3	4.5	4.4	4.5	4.2
Herbalife Ltd	3.5	3.6	3.7	3.8	3.6
Tupperware Brands Corp	2.0	2.3	2.5	2.8	2.9
Grupo Silvio Santos	2.2	2.4	2.4	2.4	2.4
Yakult Honsha Co Ltd	1.7	1.9	1.8	1.9	1.8
DeMillus SA	1.2	1.3	1.3	1.3	1.2
Mary Kay Inc	0.6	0.6	0.6	0.7	0.8
Vorwerk & Co KG	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Corporación Belcorp	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Omnilife SA de CV, Grupo	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Morinda Holdings Inc	-	-	-	-	-
Others	31.9	30.0	31.4	30.3	33.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

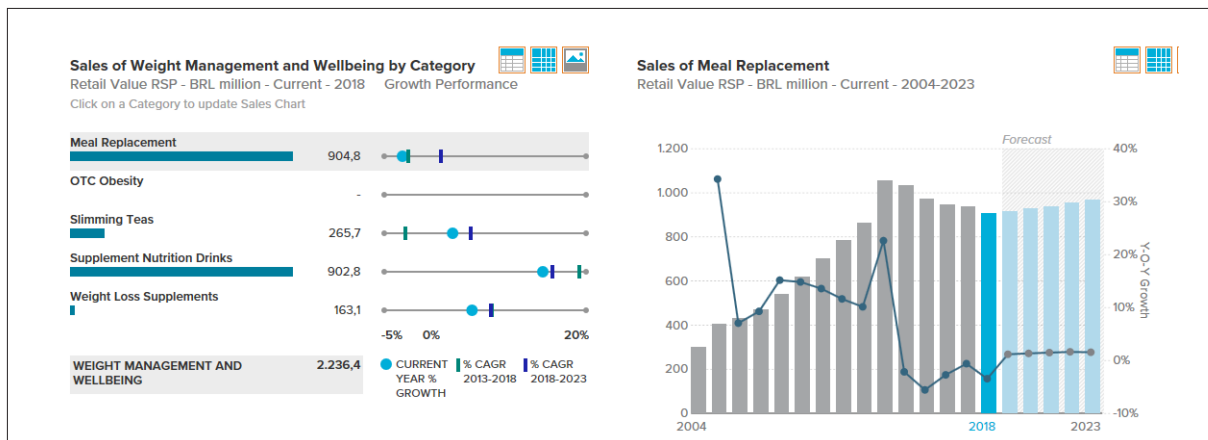
Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

% constant value growth, retail value rsp excl sales tax	2017/2018	2017-22 CAGR	2017/22 Total
Apparel and Footwear Direct Selling	1.6	4.1	22.2
Beauty and Personal Care Direct Selling	4.7	5.7	32.2
Consumer Electronics Direct Selling	-	-	-
Consumer Healthcare Direct Selling	-0.6	1.8	9.2
Consumer Appliances Direct Selling	-	-	-
Food and Drink Direct Selling	3.7	3.6	19.4
Home Care Direct Selling	-0.4	1.6	8.1
Home Improvement and Gardening Direct Selling	-	-	-
Housewares and Home Furnishings Direct Selling	4.0	3.5	18.5
Media Products Direct Selling	-	-	-
Personal Accessories and Eyewear Direct Selling	-0.4	0.6	3.1
Pet Care Direct Selling	-	-	-
Traditional Toys and Games Direct	-	-	-

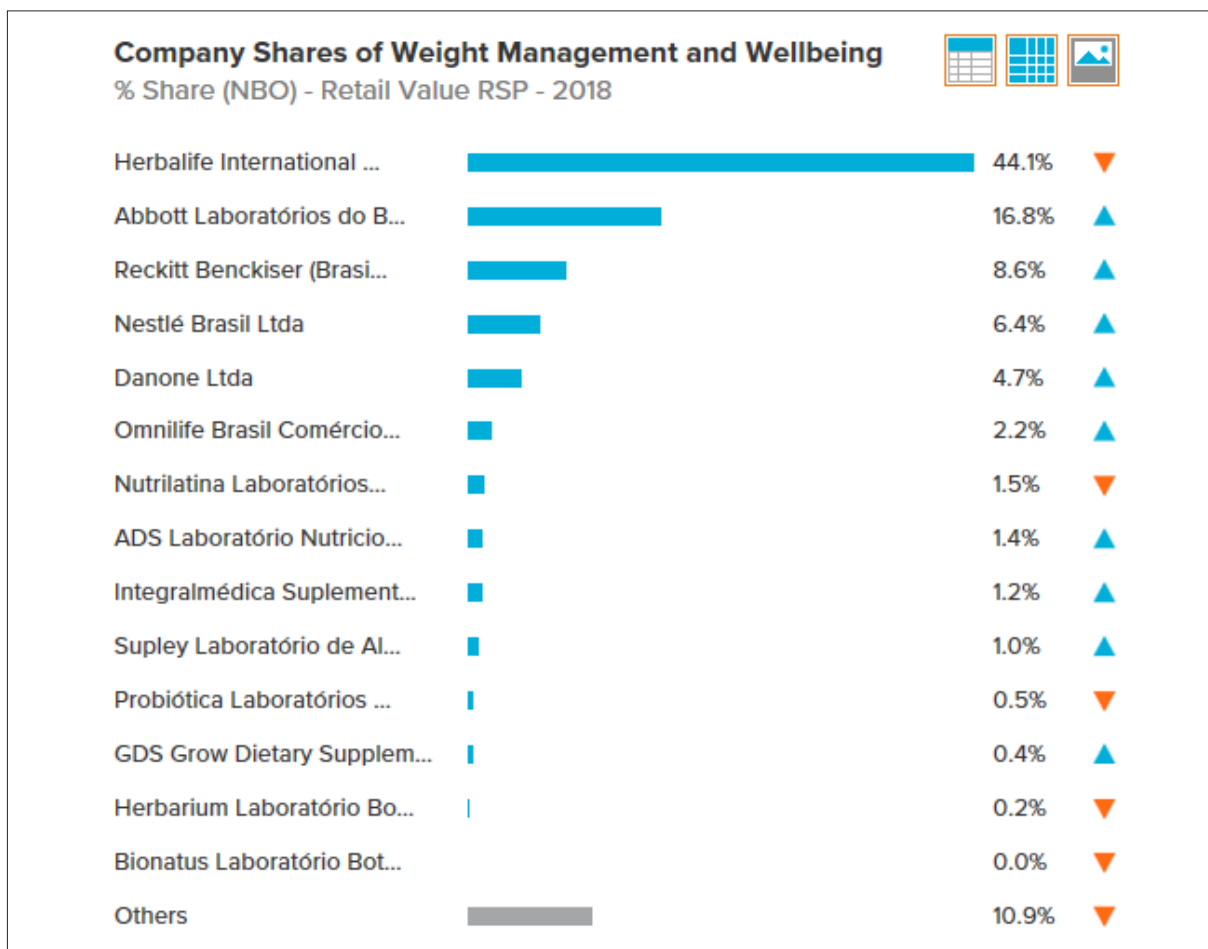
Fonte: Euromonitor (imagens reproduzidas pelos autores)

## Anexo 2

### Weight Management Brazil 2018



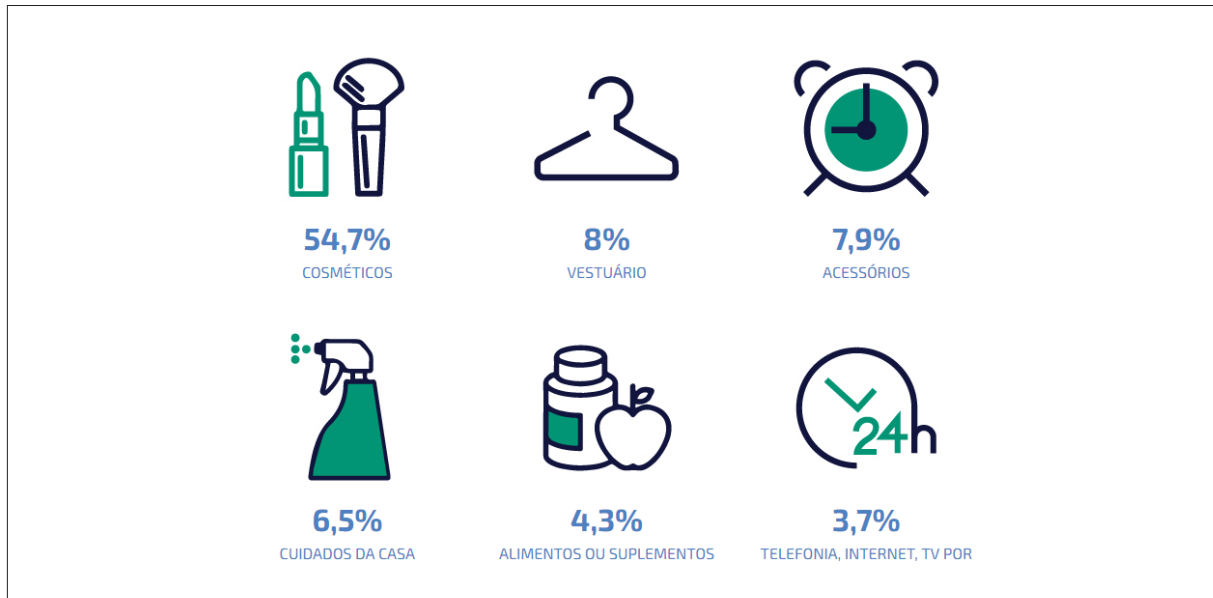
Market share - Total Mercado (Herbalife não é medida no segmento *protein supplement - weight gain*)



Fonte: Euromonitor (imagens reproduzidas pelos autores)

## Anexo 3

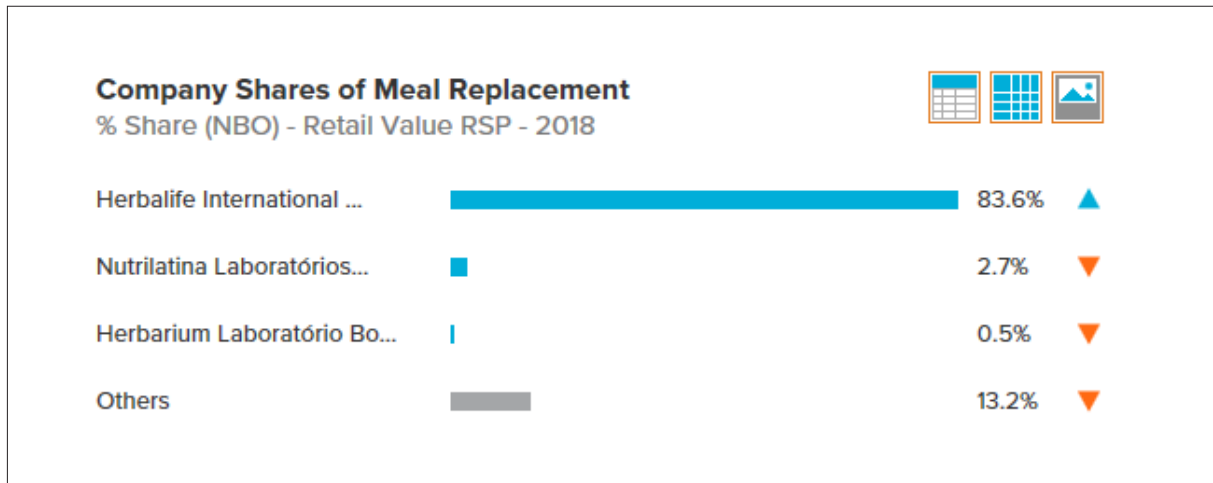
Vendas diretas por segmento de mercado



Fonte: Pesquisa CVA/ABEVD (imagem reproduzida pelos autores)

## Anexo 4.

### Participação apenas no mercado de *meal replacement* - Brasil



Fonte: Euromonitor(reprodução)

## Anexo 5

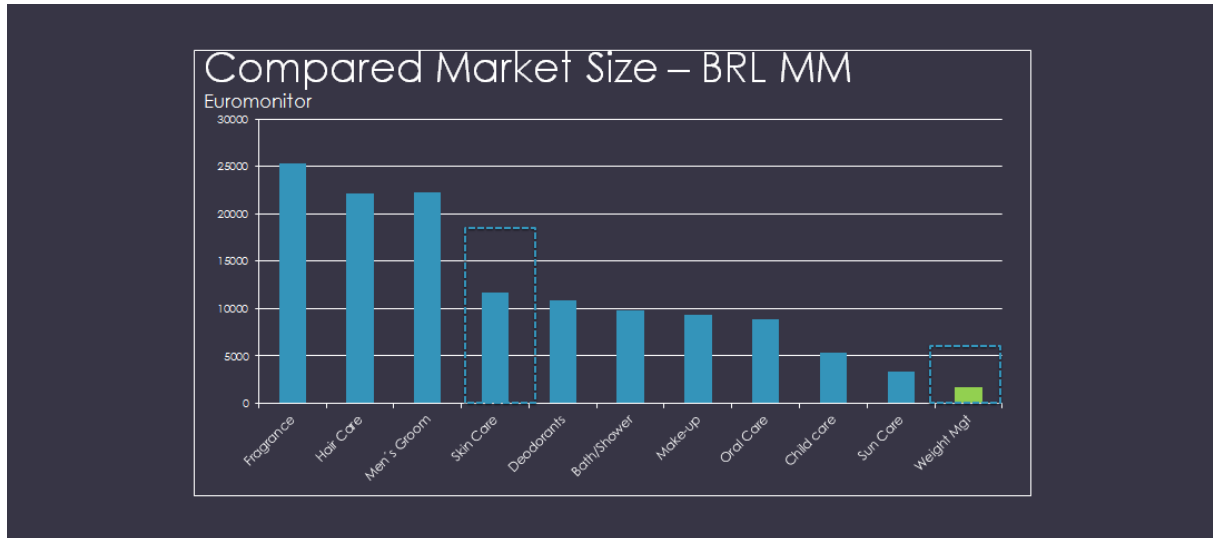
Pesquisa CVA 2017/Revendedoras – Base: 3 mil respondentes

Costuma vender x Marca que mais vende 2017 x 2016 x 2015 x 2014 x 2013 x 2012												
Base Aleatória	COSTUMA VENDER						MARCA QUE MAIS VENDE					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2017	2016	2015	2014	2013	2012
1 Avon	68,7%	78,2%	69,0%	72,4%	69,0%	65,3%	37,9%	47,1%	44,3%	48,9%	47,3%	44,7%
2 Natura	47,5%	58,4%	49,5%	57,0%	60,9%	57,4%	18,3%	18,3%	23,1%	26,8%	30,8%	33,4%
3 Boticário	32,4%	38,9%	25,4%	21,3%	15,9%	9,6%	11,4%	10,0%	9,6%	8,3%	4,9%	3,1%
4 Hinode	22,1%	16,2%	-	-	-	-	8,5%	4,1%	-	-	-	-
5 Mary Kay	22,1%	30,0%	22,5%	16,9%	12,3%	5,2%	9,7%	9,9%	11,4%	8,0%	6,1%	3,5%
6 Jequiti	22,1%	30,0%	22,7%	19,0%	14,7%	12,1%	6,2%	5,6%	7,5%	4,5%	4,6%	8,3%
7 Eudora	15,5%	14,1%	6,8%	5,1%	4,5%	3,5%	4,7%	2,5%	2,1%	2,0%	1,5%	1,4%
8 Nutrimetics	7,8%	10,9%	6,3%	-	-	-	1,9%	1,8%	0,8%	-	-	-
10 Racco	5,4%	8,1%	4,4%	4,0%	6,7%	6,9%	0,6%	0,4%	0,4%	0,7%	1,6%	2,8%
11 Jafra	2,0%	2,3%	1,1%	0,8%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%
12 Belcorp	1,5%	2,3%	1,7%	1,6%	1,5%	2,2%	0,3%	0,3%	0,6%	0,6%	0,6%	0,8%
13 P.Alexander	1,4%	2,2%	0,8%	1,7%	2,2%	1,5%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
14 Outro	3,7%	7,8%	5,6%	5,7%	9,3%	7,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	1,5%
<b>Total Base</b>	<b>1601</b>	<b>1504</b>	<b>1207</b>	<b>1008</b>	<b>965</b>	<b>749</b>	<b>1601</b>	<b>1504</b>	<b>1207</b>	<b>1008</b>	<b>965</b>	<b>749</b>

Fonte: Pesquisa CVA empreendedores venda direta fev./2018 (imagem reproduzida pelos autores)

## Anexo 6

Euromonitor 2017/CFT BRAZIL



Fonte: Euromonitor 2017 / CFT BRAZIL (imagem reproduzida pelos autores)