



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**EMPREENDEDORES E EMPRESAS DE VENDA DIRETA SOB A ÓTICA
DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: TRANSGRESSÃO,
INOVAÇÃO E/OU COOPERAÇÃO?**

ARNALDO DI PETTA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho



EMPREENDEDORES E EMPRESAS DE VENDA DIRETA SOB A ÓTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: TRANSGRESSÃO, INOVAÇÃO E/OU COOPERAÇÃO?

Resumo

A abertura de lojas para a revenda de produtos cosméticos que, em princípio, deveriam ser revendidos apenas por revendedores autônomos das empresas de venda direta, é um fenômeno que está em crescimento. Este fenômeno envolve diferentes agentes como os empreendedores que tomam esta iniciativa, as empresas de venda direta, os revendedores autônomos e os consumidores. Sob a ótica do marketing de relacionamento, este trabalho quando finalizado, se propõe a identificar o que representa o relacionamento entre estes agentes: transgressão a uma restrição institucional, inovação em um modelo de negócio e/ou cooperação entre as partes? Por meio de uma pesquisa de métodos mistos, busca-se a resposta para esta pergunta. Este trabalho, quando concluído, servirá principalmente como inspiração aos empreendedores para vencerem as restrições institucionais, e às empresas de venda direta para repensarem seu modelo de negócio.

Palavras-chave: *Marketing; Marketing de relacionamento; Empreendedorismo; Venda direta.*

Abstract

The opening of stores for the resale of cosmetic products, which in principle should be resold only by independent contractors of the direct selling companies, is a phenomenon that is growing. This phenomenon involves different agents such as the entrepreneurs who take this initiative, the direct selling companies, the autonomous representative and the consumers. Under the perspective of marketing relationship, this paper when finished, proposes to identify what represents the relationship among these agents: transgression to an institutional restriction, innovation in a business model and/or cooperation between the parties? Through a research using mixed methods, the answer to this question is sought. This work, when finalized, will serve primarily as an inspiration to entrepreneurs to overcome institutional constraints, and to direct-selling companies to rethink their business model.

Keywords: *Marketing; Marketing Relationship; Entrepreneurship; Direct selling.*



1 Introdução

Uma das características que chamam a atenção nos empreendedores, que lidam com a escassez de recursos desde o início de seu empreendimento, é a capacidade de rejeitar as limitações ou restrições institucionais comumente aceitas pela sociedade (Baker & Nelson, 2005). Neste particular, North (1991), mostra que as instituições são as restrições humanamente concebidas, que estruturam a interação política, econômica e social, sendo classificadas em restrições institucionais formais e informais. As formais, são caracterizadas pelas leis promulgadas pelos governantes e também pelas regras de negócio e procedimentos determinados pelas empresas. Já, as restrições informais, são as normas estabelecidas pela sociedade tais como comportamentos, convenções e códigos de conduta impostos pelas próprias pessoas.

Neste cenário, estão as empresas de Venda Direta (VD), aquelas que comercializam seus produtos e serviços de maneira direta ao consumidor, ‘face a face’, fora de locais de varejo permanentes (WFDSA, 2017). A comercialização e distribuição é feita através de revendedores autônomos que, com base em seus contatos pessoais, focam na retenção do cliente para futuras compras, em vez de atraí-lo até a loja para somente uma transação (Young & Albaum, 2003).

Por outro lado, a VD apresenta-se como uma boa opção para empreendedores que não têm capital (Granfield & Nicols, 1975). Isso porque os revendedores autônomos, mesmo sem nada investir, são recrutados, treinados e motivados pelas empresas de VD, para atingirem seus objetivos de venda (Peterson & Wotruba, 1996). Desta forma, é compreensível que as empresas de VD busquem através de regras de negócio, dificultar a abertura de lojas fixas para comercializar seus produtos, e assim, preservar seus revendedores autônomos que são seu canal de vendas.

Entretanto, existem revendedores que mesmo sem capital próprio, porém com uma característica empreendedora de ‘fazer acontecer’ em meio a escassez de recursos (Baker & Nelson, 2005), identificaram na venda direta e na atuação como revendedores autônomos uma oportunidade para empreender. Ao longo do tempo, contrariando as regras de negócio colocadas pelas empresas de VD, estes empreendedores estabeleceram lojas fixas, convertendo-se em revendedores autônomos de grandes volumes e assim, sendo chamados de distribuidores. Com esta prática, estes distribuidores vem, de certa forma, transformando o canal de vendas das empresas de VD, indo além da condição de revendedores autônomos e mostrando que um desvio em relação aos padrões esperados, materializado por meio de uma inovação, pode trazer mudanças institucionais (Campbell, 2004; Elert & Henrekson, 2017).

Neste contexto, o relacionamento entre os empreendedores distribuidores e as empresas de VD merece ser estudado, oferecendo distintas perspectivas. Indo além do ato que poderia ser simplesmente considerado como uma quebra de contrato e portanto, suficiente para o rompimento entre as partes, sob as diferentes percepções propiciadas pela ótica do *marketing* de relacionamento (Gummesson, 2017), o relacionamento entre empreendedores distribuidores e empresas de VD, aumenta diretamente suas vendas e lucros (Palmatier, Gopalakrishna, & Houston, 2006). Entretanto, por outro lado, representam um risco que contribui para reduzir as vendas dos revendedores autônomos. Além disso, a identificação e gerenciamento das relações interorganizacionais, com o objetivo de alcançar um alto desempenho no mercado através de seu canal de vendas, é fundamental para o sucesso de uma empresa (Kang, Asare, Brashear, Granot, & Li, 2018). Ratificando ainda o estudo do relacionamento entre empreendedores distribuidores e empresas de VD pelas lentes do *marketing relationship*, toma-se a afirmação de Gummesson (2017) que considera esta abordagem como ‘a interação de relacionamentos através de redes’ e que se expande para o



conceito de *total marketing relationship* (TRM) o qual abarca os relacionamentos B2B, B2C e C2C apontando na direção de um *marketing A2A* (*actor to actor*).

Na literatura, vários trabalhos estudam o *marketing* de relacionamento na perspectiva de empresas e consumidores. Entretanto, a partir do conceito de TRM (Gummesson, 2017) e do resultado trazido por um trabalho que analisou o desempenho medido pelo sucesso da relação comercial entre empresas dentro de uma mesma cadeia de fornecimento (Palmatier, Dant, & Grewal, 2007), o presente artigo se propõe a tocar a lacuna conceitual que existe no estudo do relacionamento entre empreendedores distribuidores, aqueles revendedores autônomos que por sua característica empreendedora, estabeleceram uma loja fixa contrariando uma regra de negócio e as empresas de venda direta.

Para isso, a seguinte pergunta de pesquisa é proposta: o que representa o relacionamento entre os empreendedores distribuidores e as empresas de venda direta? Transgressão, Inovação e/ou Cooperação? Esta pergunta se desdobra em cada um dos atores principais deste cenário, ou seja, os empreendedores distribuidores, as empresas de VD, os revendedores autônomos e os consumidores finais. Assim, este artigo se propõe a identificar o que representa esta relação para cada grupo específico e para isso, após esta Introdução, a próxima seção apresenta uma Revisão da Literatura que explica o modelo da Venda Direta, traz uma rápida perspectiva sobre a Teoria Institucional, os empreendedores que desafiam restrições institucionais e finalmente, apresenta o Marketing de Relacionamento como um pano de fundo para a discussão proposta. Ao final da seção Revisão da Literatura, apresenta-se um modelo das relações estudadas por este trabalho para facilitar sua compreensão e também as proposições que surgiram da revisão. Na seção Método, são detalhados os passos e os critérios a serem usados para a condução das pesquisas que serão realizadas para a obtenção de resultados. Quando da finalização deste trabalho, espera-se que as Conclusões tragam implicações e recomendações de caráter prático aos envolvidos nestes temas e que sejam identificadas oportunidades para pesquisas futuras.

2 Revisão da Literatura

A revisão da literatura foi conduzida para mostrar a importância da venda direta no contexto econômico mundial, bem como seus principais fundamentos e características. Além disso, com base na literatura revisada, apresenta-se uma visão sucinta da Teoria Institucional e suas restrições, isso para introduzir a ação dos empreendedores que desafiam as restrições institucionais, neste trabalho caracterizadas pelas regras de negócio impostas pelas empresas de vendas diretas. Finalmente, como pano de fundo para estudar o relacionamento entre empreendedores que desafiam as restrições institucionais e as empresas de venda direta, apresenta-se uma visão ampla do marketing de relacionamento, com ênfase principal no conceito de *total marketing relationship* (TRM) (Gummesson, 2017).

2.1 Venda Direta

Em 2016, última informação disponível, os negócios em venda direta chegaram no mundo a US\$ 183 bilhões, gerando oportunidades econômicas para mais de 107 milhões de pessoas. Ainda de acordo com os dados disponibilizados pela Federação Mundial de Associações de Venda Direta (*World Federation of Direct Selling Associations – WFDSA*), neste mesmo ano, nos Estados Unidos, as vendas foram de US\$ 36 bilhões com 20,5 milhões de pessoas envolvidas. Em relação ao Brasil, no mesmo período, as vendas chegaram a R\$ 30,3 bilhões, equivalente a US\$ 8,7 bilhões, envolvendo mais de 4,3 milhões de revendedores, sendo 96% deste contingente, formado por mulheres (WFDSA, 2017). A Figura 1 retrata a evolução da Venda Direta nos últimos quatro anos tanto em relação a



valores como em relação a quantidade de revendedores autônomos, lembrando que os dados de 2017 ainda não estão disponíveis.

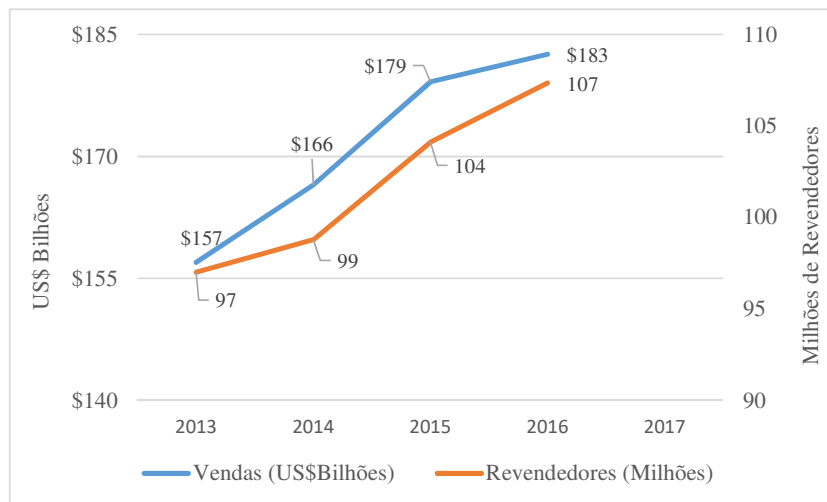


Figura 1: evolução da Venda Direta no mundo – dados de 2017 ainda não disponíveis
Fonte: elaborado pelo autor do presente projeto com base nos dados disponibilizados pela WFDSA

Estes dados mostram a importância da venda direta e seu potencial para a geração de ganhos econômicos, promovendo grande impacto social, principalmente nos países em desenvolvimento (Ferrell, Gonzalez-Padron, & Ferrell, 2010). Vale destacar que por sua expressividade e complexidade, a venda direta tem sido estudada sob diferentes perspectivas como por exemplo, seu funcionamento (Crittenden & Crittenden, 2004), sua ética (Chonko, Wotruba, & Loe, 2002; Vander Nat & Keep, 2002) ou até mesmo para entender o relacionamento existente entre revendedores e consumidores (Grayson, 2007; Pratt & Rosa, 2003). No Brasil, apesar das histórias de vida de revendedoras servirem como referência para algumas teses ou dissertações, nas bases de periódicos acadêmicos foram encontrados poucos artigos que tratem de venda direta (Modanez, de Camargo, Spers, & Sacomano Neto, 2010; Teixeira, Ducci, dos Santos Sarrassini, Munhê, & Ducci, 2011).

É interessante observar que apesar de ser pesquisada sob diferentes prismas e mesmo sendo um dos métodos de distribuição comercial mais antigo conhecido pela humanidade, as definições proporcionadas por acadêmicos em geral não apresentam um consenso (Peterson & Wotruba, 1996). Ferrell *et al.* (2010) recorrem à WFDSA para definir a venda direta como a “comercialização de produtos e serviços de maneira direta ao consumidor, ‘face a face’, ... longe de locais de varejo permanentes”.

A Figura 2 mostra os relacionamentos existentes no processo de Venda Direta representando a empresa que se utiliza deste modelo de comercialização, o consumidor e o revendedor autônomo. Enquanto o relacionamento comercial entre a empresa e o consumidor se dá através de sua marca, o relacionamento com o revendedor é profissional. Ele se manifesta nos treinamentos de práticas de vendas e a respeito da qualidade e utilização dos produtos, além de motivar os revendedores autônomos para vender e processar os pedidos colocados. Este ciclo se fecha no relacionamento entre o revendedor autônomo e o consumidor, com troca de informações a respeito da maneira como usar os produtos e os procedimentos de pedido e entrega dos produtos físicos.

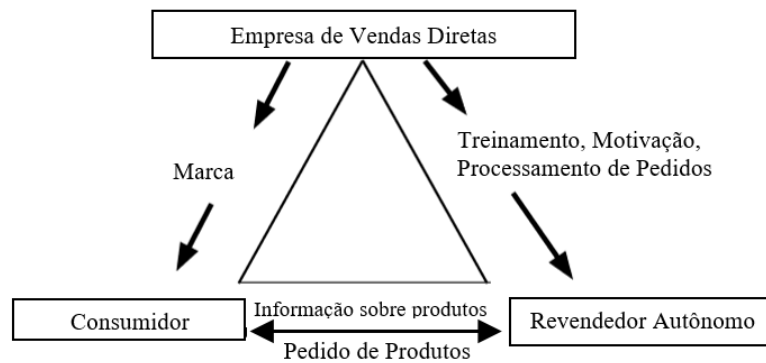


Figura 2: relacionamentos existentes na Venda Direta

Fonte: Ferrell *et al.* (2010)

A visão dos relacionamentos existentes na Venda Direta facilita seu entendimento e pode ainda ser completada pelas três perspectivas propostas por Peterson e Wotruba (1996): a operacional, a tática e a estratégica. Na perspectiva operacional, a venda direta pode ser tratada como uma forma de comunicação e relacionamento pessoal entre o consumidor e o revendedor autônomo, o que ocorre fora de uma loja fixa; na perspectiva tática, a venda direta é uma maneira de organizar a função de vendas, apoiando-se no relacionamento entre a empresa de venda direta e seus revendedores autônomos; finalmente, na perspectiva estratégica, a venda direta é um modo de distribuição pois é onde se concretiza o relacionamento entre a empresa de venda direta e o consumidor. A Figura 3 sintetiza a diferença entre as lojas de varejo, com localização fixa, e a venda direta, como um canal de distribuição, apoiado na pessoa do revendedor autônomo:

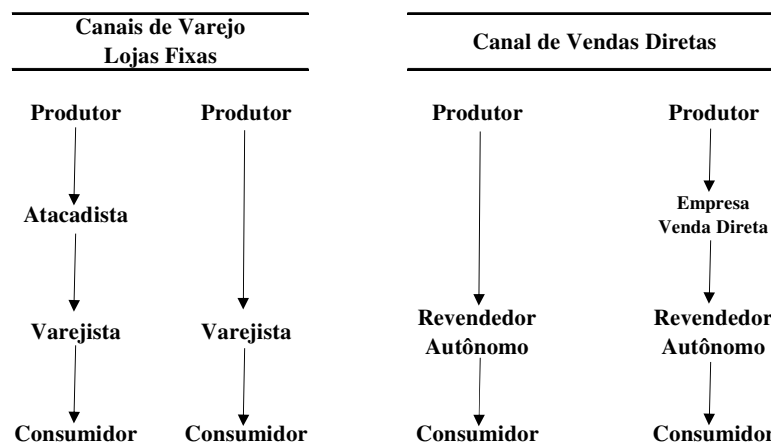


Figura 3: diferença dos canais de distribuição: varejo x venda direta

Fonte: Peterson e Wotruba (1996)

Pelo modelo de negócio da venda direta, o revendedor autônomo se aproveita de seu contato pessoal com o consumidor para estabelecer uma relação de confiança a longo prazo, focando na retenção do cliente para futuras compras, em vez de atraí-lo até a loja para somente uma transação (Young & Albaum, 2003). A partir deste modelo de negócio, não existem despesas fixas com uma loja da mesma maneira como não há preocupações com o nível e o controle do inventário nestes pontos de venda. Assim, a venda direta apresenta-se como uma boa opção para empreendedores que não têm capital (Granfield & Nicols, 1975). Por outro lado, por ser o meio de acesso ao consumidor, os revendedores autônomos são



recrutados, treinados e motivados pelas empresas de venda direta. Capacitando e preservando seus revendedores autônomos, as empresas atingem seus objetivos de comunicação e promoção, adaptando-se às necessidades de cada consumidor em potencial (Peterson & Wotruba, 1996).

2.2 Teoria Institucional

Considerando que o objetivo desta seção é dar uma visão básica sobre a Teoria Institucional, não tratará, portanto, de suas origens. Vale porém destacar, o entendimento que as instituições surgiram para estruturar a interação política, econômica e social, fazendo isso através de restrições informais, como as tradições por exemplo, e também por meio de regras formais como as leis (North, 1991). Em suas próprias palavras, este autor define as instituições como “as regras do jogo que delimitam a interação humana em uma sociedade”.

A partir desta perspectiva, North (1991) explica que o desenvolvimento a longo prazo e até mesmo a evolução histórica de uma sociedade é influenciada por suas instituições. Em suma, na visão da teoria institucional, a instituição é o objeto de análise mais importante, ocupando a posição do comportamento racional daqueles que tomam decisões nas empresas, tal como defendido pela teoria neoclássica (Guerreiro, Frezatti, & Casado, 2006).

O interessante é observar que as instituições não são objetos concretos, mas sim regras visíveis de ação, padrões e expectativas que se consolidam na prática. Desta forma, regulam o comportamento das pessoas na sociedade, seja por meio da concessão de incentivos ou também pela aplicação de penalidades (Vargas-Hernández, 2005). Outro ponto digno de nota é que diversos trabalhos de diferentes áreas, tais como a economia, a ciência política, a sociologia e outras que procuram compreender a realidade social, tem usado a teoria institucional como tela para sua fundamentação (Peters, 2000). Isso ocorre, pois o contexto ou ambiente institucional é composto pelo contexto econômico, político e cultural, incluindo as regras do jogo, que os economistas acreditam gerar as ações de crescimento econômico e ao mesmo tempo, também considera o contexto social, que os sociólogos entendem como determinante para um comportamento aceitável (Shane, 2003).

No tocante ao contexto institucional, existe um consenso que ele deve ser o pano de fundo para o estudo do comportamento do dirigente de pequenas empresas, enquanto empreendedor (Smallbone, Welter, Voytovich, & Egorov, 2010). Isso porque o contexto sociocultural e político-institucional influenciam as atitudes e a motivação empreendedora em relação à utilização de recursos e também em relação à percepção das oportunidades ou restrições para começar ou mesmo dirigir um negócio (Martinelli, 2004).

2.3 Restrições institucionais

Como defendido por North (1991), as instituições servem para mediar o equilíbrio e a convivência entre os diferentes componentes da sociedade. Isso se dá de maneira formal, por meio de leis ou regras e também da maneira informal, por meio do respeito a determinadas práticas, costumes ou ainda, comportamentos. De uma maneira positiva, esta mediação pode trazer um conjunto de normas que protejam o investimento de bancos e entidades financeiras em empresas emergentes e ao mesmo tempo, traz limites e penalidades àqueles que não cumprirem os termos de um contrato (Smallbone et al., 2010).

Os mesmos autores ainda exemplificam que outra maneira formal de mediação entre os componentes da sociedade, são os direitos de propriedade intelectual. No mesmo raciocínio, uma maneira informal de mediação seriam as ações ou pronunciamentos de membros do governo, transmitindo credibilidade às suas ações. Somente um governo estável e eficiente em sua maneira de trabalhar, pode facilitar o desenvolvimento de um empreendedorismo produtivo (Peng, 2003). Da mesma forma, um sistema de controle que não



assegure a lisura no relacionamento entre empreendedores e representantes do governo, pode abrir oportunidade para suborno ou corrupção.

Desta forma, por se tratar de uma opção por um modelo de comercialização e também para preservar seus revendedores autônomos, é de se esperar que, em princípio, as empresas que se utilizam da venda direta não estabeleçam lojas fixas. E aqui poderíamos observar um indício do que poderia ser uma restrição institucional, ou seja, uma regra de negócio estabelecida pelas empresas que se utilizam da venda direta, para mediar o equilíbrio e a convivência entre os diferentes componentes de seu negócio (North, 1991).

Diante deste panorama, o estabelecimento de lojas por parte de empreendedores, para comercialização de produtos que deveriam ser comercializados por meio de revendedores autônomos, trata-se de uma transgressão a uma regra de negócio colocada pelas empresas que se utilizam da venda direta.

2.4 Empreendedores que desafiam restrições institucionais

Dentre as suas diferentes características, os empreendedores têm a tendência de violar e alterar os padrões existentes, desafiar o *status quo* (Burgelman & Grove, 2007) e quebrar regras (Brenkert, 2009). Algumas vezes, chegam até a desenvolver atividades que não são consideradas legítimas ou legais, desafiando as normas existentes (Bureau & Zander, 2014). As reações dos empreendedores ante a adversidade e as restrições enfrentadas por eles, foram estudadas por Isenberg (2013), que destaca que os empreendedores prosperam na adversidade, recusando-se a ceder aos pessimistas. O autor mostra que eles sabem que enfrentar e vencer as dificuldades, mesmo reclamando delas, significa a criação e obtenção de um valor extraordinário, explicitando que algumas destas adversidades são a escassez de recursos, a falta de talento para determinada função, os problemas apresentados pelo ambiente de negócio e também as adversidades extrínsecas. O que Isenberg (2013) chama de adversidades extrínsecas, como por exemplo, burocracia inapropriada, inflexibilidade trabalhista, leis fracas e corrupção, se assemelham ao que North (1991) chamou de restrições institucionais. Estas restrições se manifestam de maneira formal, caracterizadas pelas leis promulgadas pelos governantes ou pelas regras de negócio colocadas pelas empresas, e também de maneira informal, ou seja, normas impostas pela sociedade, comportamentos, convenções e códigos de conduta adotados pelas próprias pessoas.

Contra estas limitações, os empreendedores manifestam uma capacidade de ‘fazer acontecer’ (*making do*), solucionando problemas ou aproveitando oportunidades por meio da combinação de recursos disponíveis (Baker & Nelson, 2005). Esta capacidade, chamada de bricolagem inicialmente por Lévi-Strauss (1967), é ampla e varia desde a coleta e armazenagem de materiais, passando pelas habilidades pessoais, até o inconformismo em relação a leis, padrões ou práticas na indústria (Baker & Nelson, 2005). Além da mobilização de recursos e habilidades, a bricolagem trata também de recombinar princípios e práticas, trazendo mudanças institucionais (Campbell, 2004).

Apesar das instituições existentes, de certa forma, agirem contra as ações empreendedoras, os empreendedores são considerados como menos limitados do que outros pelo *status quo* institucional. Assim, um desvio deles em relação aos padrões esperados e que se materialize por meio de uma inovação, podem trazer mudanças institucionais (Elert & Henrekson, 2017). Desta forma, para efeitos deste trabalho, é importante entender que a bricolagem é a capacidade não somente de mobilizar recursos, mas também de romper as convenções e agir de acordo com oportunidades sociais ou comerciais recém-criadas (Desa, 2012). Ao desafiar a regra de não estabelecer lojas fixas para a comercialização de produtos, e de certa forma, até estabelecer um novo modelo de negócio, estes empreendedores venceram as barreiras ou restrições aparentemente impossíveis de serem rompidas e deram andamento ao desenvolvimento de seus empreendimentos. Assim, é conveniente entender o que



representa o relacionamento entre estes empreendedores, chamados neste artigo de distribuidores, e as empresas de venda direta. Seria uma transgressão a uma regra de negócio, prejudicando os demais revendedores autônomos? Ou seria um modelo de negócio inovador, dando impulso à cooperação entre as partes e ao aumento de faturamento das empresas de vendas diretas?

2.5 Marketing de relacionamento

Marketing de relacionamento (MR) significa criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados. Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros (Kotler & Armstrong, 2004). Porém o MR não deve ser tratado como um caso especial uma vez que o *marketing* é uma área complexa que deve ser mais bem entendida através do estudo de diferentes casos (Gummesson, 2017).

Talvez por isso, ao longo dos anos, o *marketing* de relacionamento (MR) vem divergindo, em vez de convergir a uma prática coesa. Enquanto foram envidados vários esforços para identificar os principais construtos, como confiança e compromisso, não ocorreu evolução para uma teoria com propostas a serem testadas empiricamente em contraste com a perspectiva de orientação de mercado no *marketing* gerencial. Não se pode negar, entretanto, que um fator decisivo para o crescimento do MR foi a informatização nos setores de serviços voltados à relação comercial com os usuários finais. Isso gerou uma enorme quantidade de dados sobre os clientes individuais fornecendo oportunidades significativas para a pesquisa analítica e a mineração de dados sobre as intenções do consumidor (Sheth, 2017).

Esta abordagem fez com que o MR alargasse o paradigma do *marketing*, de transacional, agora coexistindo com a perspectiva relacional, levando à compreensão do valor do tempo de vida do cliente, métrica que estima o potencial de receita e lucro a serem gerados por um cliente. Esta mesma mudança também abriu as portas para a parceria estratégica com clientes (Parvatiyar & Sheth, 2000) levando os pesquisadores a examinar o papel da confiança, compromisso e alinhamento interorganizacional (Morgan & Hunt, 1994). Neste sentido, o alinhamento interorganizacional e a identificação e gerenciamento de suas relações com o objetivo de alcançar um alto desempenho no mercado através de seu canal de vendas, é fundamental para o sucesso de uma empresa (Kang et al., 2018). O alinhamento interorganizacional não somente resulta em maior valor para os clientes através do desempenho aprimorado do canal de vendas (Stern & Weitz, 1997), mas também contribui para as vantagens competitivas interorganizacionais de uma empresa em termos de seu desempenho financeiro (Frazier, 1999).

Finalmente, vale destacar a afirmação de Gummesson (2017) que considera o marketing de relacionamento ‘a interação de relacionamentos através de redes’ e que se expande para o conceito de *total marketing relationship* (TRM) o qual abarca os relacionamentos B2B, B2C e C2C aponta na direção de um *marketing A2A (actor to actor)*. Assim, a Figura 4 sintetiza os fluxos de distribuição entre os agentes descritos neste artigo.

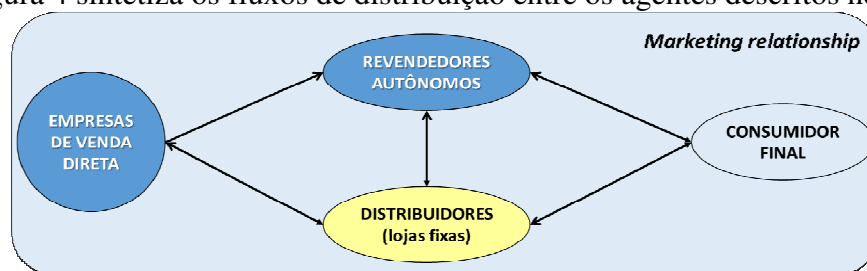


Figura 4: fluxo entre os agentes contemplados neste artigo, sob a perspectiva do *marketing relationship*
Fonte: elaborado pelo autor do presente trabalho



Na Figura 4 podemos observar a ligação entre as empresas de venda direta e os revendedores autônomos estabelecidos por ela. Estes revendedores comercializam os produtos, levando-os até o consumidor final. Por outro lado, alguns destes revendedores autônomos, aqueles que tem características empreendedoras, contrariam uma restrição institucional e estabelecem lojas fixas, transformando-se assim em distribuidores. Estes por sua vez, são procurados pelo consumidor final e por outro lado, buscam estabelecer contato com as empresas de venda direta. A partir da Figura 4, são estabelecidas então as proposições a seguir.

A teoria sobre o empreendedorismo mostra que uma das características dos empreendedores é a capacidade de rejeitar as limitações ou restrições institucionais (Baker & Nelson, 2005). Alinhado a esta visão, Isenberg (2013) mostra que os empreendedores contrariam as expectativas da maioria das pessoas para alcançar seus objetivos. Por outro lado, o contexto sociocultural e político-institucional influenciam as atitudes e a motivação empreendedora em relação à percepção das oportunidades ou restrições para começar ou mesmo dirigir um negócio (Martinelli, 2004). Diante destas posições, em relação à oportunidade de um empreendedor transformar-se em um distribuidor de cosméticos, transgredindo uma regra de negócio estabelecida, apresenta-se a seguinte proposição:

P₁: Os empreendedores montaram seus pontos de venda e se transformaram em distribuidores, rejeitando deliberadamente a regra de negócio da qual tinham conhecimento;

O ambiente institucional é composto pelo contexto econômico, político e cultural, incluindo as regras do jogo, que os economistas acreditam gerar as ações de crescimento econômico (Shane, 2003). De uma maneira positiva, esta mediação pode trazer um conjunto de normas que protejam o investimento das empresas e ao mesmo tempo, traz limites e penalidades àqueles que não cumprirem os termos de um contrato (Smallbone et al., 2010). Considerando-se estas posições, em relação a possível aplicação de penalidades aos empreendedores distribuidores, a seguinte proposição é apresentada:

P₂: As empresas de vendas diretas de cosméticos não aplicaram penalidades aos empreendedores distribuidores, pelo contrário, cooperaram com eles, pois sentiram crescimento de vendas com a instalação destes pontos de venda;

A literatura sobre venda direta indica que o revendedor autônomo se aproveita de seu contato pessoal com o consumidor final para estabelecer uma relação de confiança a longo prazo, focando na retenção do cliente para futuras compras, em vez de atraí-lo até a loja para somente uma transação (Young & Albaum, 2003). Por outro lado, define-se a confiança do consumidor como “as expectativas mantidas pelo consumidor de que o prestador de serviço é responsável e pode ser confiável na entrega de suas promessas” (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002). Além disso, estudos conceituais e empíricos (dos Santos & Von der Heyde Fernandes, 2007), destacam a confiança como ingrediente básico para que fortes e longos relacionamentos sejam desenvolvidos entre consumidores e empresas. Tomando por base esta visão teórica, chega-se às seguintes proposições:

P₃: Os consumidores finais têm mais confiança nos revendedores autônomos do que nos distribuidores;

P₄: Em função da confiança, a relação entre empresas de VD e distribuidores tende a ser mais duradoura do que a relação entre empresas de VD e revendedores autônomos;



Ferrell et al. (2010), mostram que o ciclo da venda direta se fecha no relacionamento entre o revendedor autônomo e o consumidor, com a troca de informações a respeito da maneira como usar os produtos e os procedimentos de pedido e entrega dos produtos físicos. Este processo, entretanto, não é imediato em função das condições logísticas. Com base nesta perspectiva, apresenta-se a seguinte proposição:

P₅: o consumidor prefere comprar e levar imediatamente o produto desejado, mesmo sendo atendido em um distribuidor;

O estabelecimento de lojas fixas, em princípio, foi uma quebra das regras de negócio determinadas pelas empresas de venda direta. Entretanto, traz mais uma opção de canal de vendas representando valor adicional para o consumidor final (Stern & Weitz, 1997). Por outro lado, surge a indagação do por que as organizações não experimentam possíveis novos modelos de negócios, antes que as inovações externas, como por exemplo os distribuidores, transformem os modelos tradicionais em obsoletos (Chesbrough, 2010). Desta forma, coloca-se a seguinte proposição:

P₆: o consumidor preferirá determinada marca se ela for inovadora e assim, apresentar duas alternativas para a compra de um produto: um revendedor autônomo e uma loja fixa;

3 Metodologia

Para responder ‘o que representa a relação entre empresas de venda direta e distribuidores’ sob a ótica do *marketing* de relacionamento, e considerando a diversidade dos agentes envolvidos, optou-se por realizar uma pesquisa de métodos mistos.

A pesquisa de métodos mistos multimétodos, combina dos métodos quantitativos e qualitativos, isso como o objetivo de ampliar o entendimento de um fenômeno social, sendo que essa combinação pode ocorrer dentro de um estudo ou entre vários deles, em um programa de investigação (Creswell, 2013). A estratégia de pesquisa baseada na utilização sequencial ou simultânea de métodos mistos é ideal para interpretar e compreender a realidade investigada (Van der Velde, Jansen, & Anderson, 2008). Em relação à sua natureza, a pesquisa multimétodos proposta seria exploratória sequencial, com suas características mostradas na Figura 5.

Pesquisa de métodos mistos	Distribuição de tempo	Atribuição de prioridade	Combinação dos dados	Teorização
Exploratória sequencial	Coleta e análise de dados qualitativos, seguidos da coleta e análise de dados quantitativos.	Prioridade é normalmente atribuída aos dados qualitativos.	Combinação dos dados pode ocorrer pela conexão entre a análise dos dados qualitativos da primeira fase e a coleta de dados quantitativos da segunda fase.	Baseada em teoria explícita ou implícita.

Figura 5: características da pesquisa de métodos mistos, exploratória sequencial
Fonte: adaptado de Creswell (2013)

A abordagem exploratória se aplica, pois o objetivo inicial é identificar ou descobrir as percepções de um pequeno grupo de pessoas, composto por profissionais das empresas de vendas diretas e os empreendedores distribuidores. Estas percepções seriam então quantificadas por meio de uma *survey* aplicada a outro grupo, muito maior, formado por revendedores autônomos e consumidores finais. A captura inicial de dados se fará por entrevistas com roteiro semi-estruturado, tendo como unidade de análise os profissionais de empresas de vendas diretas e os distribuidores. A consulta aos revendedores autônomos e aos



consumidores finais dar-se-ia por meio de questionários cujos resultados passariam por uma análise fatorial.

4 Análise dos resultados

O artigo ainda não foi concluído.

5 Conclusões

O artigo ainda não foi concluído.

6 Considerações finais

O artigo ainda não foi concluído.

7 Referências

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Brenkert, G. G. (2009). Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 448–464.
- Bureau, S., & Zander, I. (2014). Entrepreneurship as an art of subversion. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 124–133.
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Cross-boundary disruptors: powerful interindustry entrepreneurial change agents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3–4), 315–327.
- Campbell, J. L. (2004). *Institutional change and globalization*. Princeton University Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2–3), 354–363.
- Chonko, L. B., Wotruba, T. R., & Loe, T. W. (2002). Direct selling ethics at the top: An industry audit and status report. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(2), 87–95.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2004). Developing the sales force, growing the business: The direct selling experience. *Business Horizons*, 47(5), 39–44.
- Desa, G. (2012). Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 727–751.
- dos Santos, C. P., & Von der Heyde Fernandes, D. (2007). A Recuperação de Serviços e seu Efeito na Confiança e Lealdade do Cliente. *RAC-eletrônica*, 1(3).
- Elert, N., & Henrekson, M. (2017). Status quo institutions and the benefits of institutional deviations. *International Review of Entrepreneurship*, 15(1), 1–14.



- Ferrell, L., Gonzalez-Padron, T. L., & Ferrell, O. C. (2010). An assessment of the use of technology in the direct selling industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 30*(2), 157–165.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(2), 226–240.
- Granfield, M., & Nicols, A. (1975). Economic and Marketing Aspects of Direct Selling Industry. *Journal of Retailing, 51*(1), 33.
- Grayson, K. (2007). Friendship versus business in marketing relationships. *Journal of Marketing, 71*(4), 121–139.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., & Casado, T. (2006). Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças-USP, 17*.
- Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of services marketing, 31*(1), 16–19.
- Isenberg, D. (2013). *Worthless, Impossible and Stupid: How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value*. Harvard Business Review Press.
- Kang, J., Asare, A. K., Brashear, T., Granot, E., & Li, P. (2018). Interorganizational drivers of channel performance: A meta-analytic structural model. *Journal of Business & Industrial Marketing, (just-accepted)*, 00–00.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing. Praha*. Grada publishing.
- Martinelli, A. (2004). The social and institutional context of entrepreneurship. *Crossroads of entrepreneurship, 53–73*.
- Modanez, P. S., de Camargo, S. H. C. R., Spers, V. R. E., & Sacomano Neto, M. (2010). Segmentação Psicográfica e Estilos de Vida de Consumidores de Venda Direta por Catálogo. *Revista Brasileira de Marketing, 8*(1), 138–163.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing, 20–38*.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives, 5*(1), 97–112.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of marketing, 71*(4), 172–194.
- Palmatier, R. W., Gopalakrishna, S., & Houston, M. B. (2006). Returns on business-to-business relationship marketing investments: Strategies for leveraging profits. *Marketing Science, 25*(5), 477–493.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. *Handbook of relationship marketing, 1, 3–38*.
- Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices. *The Academy of Management Review, 28*(2), 275–296.
- Peters, B. G. (2000). Institutional theory: Problems and prospects.
- Peterson, R. A., & Wotruba, T. R. (1996). What is direct selling?—Definition, perspectives, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 16*(4), 1–16.



- Pratt, M. G., & Rosa, J. A. (2003). Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. *Academy of Management Journal*, 46(4), 395–418.
- Shane, S. A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 6–10.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15–37.
- Smallbone, D., Welter, F., Voytovich, A., & Egorov, I. (2010). Government and entrepreneurship in transition economies: the case of small firms in business services in Ukraine. *The Service Industries Journal*, 30(5), 655–670.
- Stern, L. W., & Weitz, B. A. (1997). The revolution in distribution: challenges and opportunities. *Long Range Planning*, 30(6), 823–829.
- Teixeira, R. M., Ducci, N. P. C., dos Santos Sarrassini, N., Munhê, V. P. C., & Ducci, L. Z. (2011). Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. *REGE Revista de Gestão*, 18(1), 3–18.
- Van der Velde, E. G., Jansen, P. G. W., & Anderson, N. A. (2008). Guide to management research methods.
- Vander Nat, P. J., & Keep, W. W. (2002). Marketing fraud: An approach for differentiating multilevel marketing from pyramid schemes. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 139–151.
- Vargas-Hernández, J. G. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. *Revista Digital Universitaria*, 6(8), 2–21.
- WFDSA. (2017). Global Statistics |. Recuperado 24 de março de 2018, de <https://wfdsa.org/global-statistics/>
- Young, L., & Albaum, G. (2003). Measurement of trust in salesperson–customer relationships in direct selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 253–269.