



## AN ANALYSIS OF THE MOTIVATIONS OF INDEPENDENT DIRECT SELLING CONSULTANTS BASED ON EXPECTANCY THEORY

 **Josiane Garcelli Schunck**

Fundação Getulio Vargas, Sao Paulo School of Business Administration – FGV/EAESP  
São Paulo, SP – Brazil  
[josianegschunck@gmail.com](mailto:josianegschunck@gmail.com)

 **Leandro Angotti Guissoni**

Fundação Getulio Vargas, Sao Paulo School of Business Administration – FGV/EAESP  
São Paulo, SP – Brazil  
[leandro.guissoni@fgv.br](mailto:leandro.guissoni@fgv.br)

 **Carlos Eduardo Lourenço**

Fundação Getulio Vargas, Sao Paulo School of Business Administration – FGV/EAESP  
São Paulo, SP – Brazil  
[carlos.lourenco@fgv.br](mailto:carlos.lourenco@fgv.br)

**Objective:** To understand the factors that impact the effort of sales consultants working with direct selling companies and which can generate greater effort, enhanced performance, and better results for both consultants and companies.

**Methodology/approach:** A cross-sectional survey was used with consultants from across Brazil, and 1,199 valid responses were obtained. Data were analyzed using exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA) and a structural equation model (SEM).

**Main findings:** A model was generated which proves that consultant satisfaction, the sales management carried out by companies, and the channel tools used by consultants impact consultant effort, performance and outcomes.

**Theoretical/methodological contributions:** We studied the factors preceding the effort of direct selling consultants and whether there is a causal relationship in which satisfaction – as seen in customer engagement – and channel and sales management tools – i.e., relational governance and consultant engagement tools – lead to effort. We suggest a new approach to customer engagement, as well as extending findings on relational governance. The model, based on expectancy theory, was tested to describe the relationship between effort, performance, and outcome from the consultant's perspective.

**Relevance/originality:** Because consultants are a fully independent sales force, companies have legal limitations to directing their activities; therefore, it is crucial for the industry to identify the factors that motivate greater consultant effort and, consequently, better results for companies.

**Keywords:** Direct Selling. Consultants. Expectancy Theory. Effort. Performance.

### How to cite the article

*American Psychological Association (APA)*

Schunck, J. G., Guissoni, L. A., & Lourenço, C. E. (2023, July./Sept.). Motivations of independent direct selling consultants using the expectancy theory. *Brazilian Journal of Marketing*, 22(3), 1001-1033.  
<https://doi.org/10.5585/remark.v22i3.21835>



## Introduction

According to the Brazilian Association of Direct Selling Companies (ABEVD <https://www.abevd.org.br/dados-e-informacoes/>. Accessed on 01/04/2022), Brazil's direct selling industry grew by 10.5% in 2020 compared to 2019, with a turnover of more than BRL 50 billion; in addition, the number of consultants grew by 5.5% compared to the previous year. Direct selling play an important role for the country's economy, with a social impact on society. For example, according to ABEVD, consultants manage to increase their family income by an average 33% through this activity, and over half of consultants use their earnings from direct selling as a way of supplementing their household income (ABEVD, 2021).

In the literature, the concept of direct selling is described as a distribution channel aimed at personally selling products directly to consumers away from a fixed retail location (Peterson et al., 2019). Or, according to the World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA, 2021) "it is a retail channel used by leading global brands and small entrepreneurial businesses to market products and services directly to consumers." The consultant is the main intermediary in this business model, since they play the role of promoting, selling and distributing products and services to the consumer (Peterson & Wotruba, 1996, Harrison & Hair, 2017). The consultant is often an agent on whom the company depends, almost exclusively, to sell its products and reach its customers.

Because the consultant is an independent agent, direct selling companies cannot, by law, impose sales targets or demand that they strive to sell more. This is a critical factor for the company, since this agent may leave the activity when they decide so, and may also choose to sell one brand more than another. For this reason, executives of direct selling companies dedicate considerable resources to maintaining a good relationship with the consultant, engaging them and keeping them satisfied as these executives believe that in doing so, the consultant can work with greater motivation for the benefit of the company. In fact, previous studies such as Palmatier et al. (2006) show that relationship-oriented efforts can influence salespeople's performance. Previous studies have also identified that governing the forms of interaction involved in transactions can improve sales agents' performance (Crosby, Evans, and Cowles 1990; Morgan and Hunt 1994; Heide and John 1992; Palmatier et al. 2006).

However, even with high budgets for incentives and consultant relationship, in many cases the activity provides a secondary income source, and companies with direct selling operations are faced with considerable sales force turnover rates and the challenge of engaging consultants, since there is increasing competition between companies that have come to operate

with direct selling, such as the Boticário group in Brazil. Previous studies indicate that if a customer is satisfied, there will be greater chances of increasing both transactions with customers and their indirect contributions, e.g., when they recommend the brand (Pansari and Kumar, 2017), thus establishing a long-term relationship. Furthermore, according to the authors, the concept of engagement can be applied to all of the company's stakeholders, including salespeople.

The literature has indicated that satisfaction is an antecedent to organizational commitment, effort (Rutherford et al., 2009; Marshall et al., 2012; Schetzle & Drollinger, 2014) and propensity to give up (Hartmann & Rutherford, 2015; Shanahan & Hopkins, 2018; Panagopoulos et al., 2018). However, such studies were conducted with professional salespeople, whereas a direct selling consultant is a self-employed and more independent agent, even compared to sales representatives who are not employed salespeople. The relationship between employed sellers and sales representatives tends to be contractual and governed in a more structured way than with an independent consultant.

While a number of studies have delved into the relationship between the antecedents and consequences of relational governance (Heide, 1994; Palmatier et al., 2006; Hoppner and Griffith, 2011; Watson et al., 2015; Yeniaras, 2020) and customer engagement (Kumar et al., 2010; Kumar et al., 2013; Pansari and Kumar, 2017; Venkatesan, 2017), offering a contribution in relation to these findings is important in direct selling, since little is known about the behavior of consultants in their role as independent agents who are at the same time consumers of the brand, that is, in addition to selling products, industry evidence reveals that they also consume part of the purchased products for their personal use.

Thus, the study sought to understand the factors preceding the effort of direct selling consultants in their reselling activity and whether there is a causal relationship in which satisfaction – as seen in customer engagement – and channel and sales management tools – i.e., relational governance and consultant engagement tools – lead to effort. By suggesting a new approach to customer engagement, since the consultant is of capital importance for direct selling companies, as well as extending findings on relational governance, the research question proposed here is divided in two parts: 1) Is there a causal relationship of channel management and sales management to consultant effort? And 2) Once the effort is identified, what is the relationship between this variable and consultant performance and outcome?

Additionally, once the effort is identified, an attempt was made to assess the relationship between this variable and consultant performance and outcomes. According to expectancy

theory, effort leads to the successful performance of an action, and the expectation of that action leads to the expected outcome (Lawler & Suttle, 1973; Evans et al., 1982; Smith et al., 2000; Murphy et al., 2000; Murphy et al., 2004; Khusainova et al., 2018), which can also generate better results for companies.

To understand this scenario, the research was carried out in Brazil, the world's sixth largest direct selling market in 2020, behind only the United States, China, Germany, Korea and Japan, according to the World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA), which also reported a worldwide US\$179.3 billion turnover for the industry in the same year. The next sections address the studies carried out on direct selling, the methodology applied to this research and the findings thereof.

## 2 Previous studies on direct selling and its consultants

The growth of the direct selling industry in the 1990s prompted a series of studies since the rapid development of direct selling aroused interest in the topic. Wotruba (1990), who contributed several works to the literature on the subject, initially focused on the sales force, on consultants, and later extended his attention to direct selling and its impacts on the economy and society in general. Peterson and Wotruba (1996) took a holistic approach to direct selling, addressing construct definitions and the perspectives and challenges regarding this sales model, and they continue to influence theoretical approaches to sales management.

Peterson and Wotruba (1996) can be considered the seminal authors on direct selling. They wrote the article *What is Direct Selling? — Definition, Perspectives, and Research Agenda* (Peterson & Wotruba, 1996), probably the most relevant paper found in the bibliographic survey for the present work. The study is a broad exam on direct selling which addresses the definitions, concepts, perspectives and challenges for the model, and though it was published twenty years ago, it demonstrates that its content is up to date for the subject. Wotruba (1990) had already compared full-time and part-time consultants in terms of work satisfaction, performance and propensity to leave the company.

Wotruba & Tyagi (1992) researched the characteristics of direct selling and what motivates consultants to choose this type of work. Brown & Peterson (1994) researched the effect of effort on performance and work satisfaction in direct selling. Effort at work can be considered as an instrument to achieve the final goal, which, according to expectancy theory, may be growth and well-being, for example, in addition to earnings and profit.

From year 2000 onwards, studies began to focus less on the consultant and more on the

industry and business model (Crittenden & Wilson, 2002; Ferrell et al., 2010; Ferrell & Ferrell, 2012; Bone 2017), although recently a study described personality traits of direct selling consultants, such as self-motivation and proactivity (Tornillo et.al, 2019). Other studies have been conducted to understand how direct selling companies use technology and the direct selling channel, whether as a way of connecting with and selling to their customers and sales force, or to promote that relationship between salespeople and customers (Liao et al., 2011; Harrison & Hair, 2017; Poon et al., 2017; Li et al., 2019; Lee et al., 2022).

As this bibliographic survey indicates, there are currently few studies addressing the relationship between direct selling consultants and their occupation. Given the movement of the industry, new studies are necessary to help direct selling companies understand the role of consultants and to expand the field of study of sales force, also in direct selling.

## *2.1 Theoretical Framework*

### *Relational Governance*

Relational governance implies informal social controls over exchange relationships and describes the way in which channel partners begin, maintain, and terminate their exchanges (Heide 1994). This form of governance depends on trust, commitment, and social relationships, which create shared behavioral expectations, i.e., norms, which in turn result in cooperation between those partners (Heide and John 1992).

While some researchers argue that relational behaviors improve companies' financial performance, it is still unclear whether this actually occurs (Ivens and Blois 2004; Vandaele et al. 2007). However, some studies support the positive effect of relational governance on performance (Bercovitz, Jap, and Nickerson 2006; Ferguson, Paulin, and Bergeron 2005; Zhang, Cavusgil, and Roath 2003), while others found a negligible relationship between relational governance and performance (Lusch and Brown 1996; Siguaw, Simpson and Baker 1998). Contrastingly, Hoppner and Griffith (2011) argue in a more recent study that relational governance has a positive influence on performance. Most research and practice assume that relational governance efforts generate stronger customer relationships which improve salespeople's performance outcomes, including growth in sales, commissions, and profits (Crosby, Evans, and Cowles 1990; Morgan and Hunt 1994). And given that performance is influenced more by relationship quality and less by commitment, research that focuses solely on commitment, and whose generalization ranges from its impact on customer intent or

intermediary behaviors to its effect on seller performance, can be misleading (Palmatier et al. al., 2006).

### **Customer engagement**

Another important theory for this article is presented in a set of studies on customer engagement. The premise is that if a customer is satisfied, the mechanics of adding value from a customer to the company are boosted, whether through direct and/or indirect contribution (Pansari and Kumar, 2017). Kumar et al. (2010) identify that direct contributions consist of customer purchases, and indirect contributions consist of referrals by the customer, social media conversations, and recommendations of customers about the brand. In direct selling, this analysis can be interesting as it comprises both direct contributions via consultant-company transactions and the consultant's role in attracting new customers with encouragement by the company, i.e., indirect contributions.

### **Expectancy theory**

Expectancy theory was proposed by Victor Vroom in 1964 for studying human attitudes and behavior in work and organizational settings. This theory represented the first attempt to use cognitive assumptions as a basis for a theory of work motivation. The author defines motivation as the force which drives an individual to perform a specific action, as determined by the interaction between the individual's expectation that their act will be followed by a specific result and the consequence of that result (Lawler & Suttle, 1973). While some studies only consider material outcomes such as profit, wage and bonuses, expectancy theory also considers psychological outcomes such as image, recognition by others and a sense of well-being. Lawler (1971) developed a behavior model for Vroom's expectancy theory.

The model distinguishes between the expectation that an effort will lead to successfully performing a behavioral action and the expectation that this action will produce results. In other words, effort generates performance, which in turn generates an expected result at the end. In general, this expectancy model defines that the perceived probability of an effort towards a behavioral goal or task will lead to successfully achieving a goal (effort – performance), and the probability that successfully performing the objective behavior will result in obtaining results or outcomes (performance – outcome). Unlike most previous models, this model also specifies that what determines the form of a relationship are people's cultures and beliefs (Lawler & Suttle, 1973).

This theory has been studied and applied in various organizational and work motivation contexts. In the context of direct selling, few studies were found using expectancy theory to understand some factors. Brown & Peterson (1994) researched the effects of effort on work performance in direct selling. Their findings indicated a positive effect of effort on sales performance, though the study did not provide further details on the outcomes expected by the sales force. It was also used to assess that incentive programs in direct selling were a factor that encouraged respondents to perform more intensive work, since they perceived that they would be better outcomeed for better performance (Roman et al, 2021).

## 2.2 Hypotheses

According to Pansari and Kumar (2017), the concept of engagement is not restricted to customers. It is applicable even to the relationship between companies and sellers, based on the premise that the level of satisfaction derived from this relationship is critical to boosting sellers' direct and indirect contributions. This relationship is expected to occur also between companies and the direct selling consultant, autonomous as this seller might be, and though direct selling is, in many cases, an income supplement, i.e., a secondary occupation for the consultant.

Companies seek greater efforts from their independent sales force and, in this respect, satisfaction has already been identified as an important factor (Marshall et al., 2012; Schetzslé & Drollinger, 2014); moreover, several studies show that satisfaction is an antecedent to organizational commitment, effort (Rutherford et al., 2009; Marshall et al., 2012; Schetzslé & Drollinger, 2014), and propensity to give up (Hartmann & Rutherford, 2015; Shanahan & Hopkins, 2018; Panagopoulos et al., 2018). Because it is an occupation without an employment contract, and because a consultant incurs low transaction costs if they stop selling a company's products, consultants who are not satisfied with the occupation or its earnings give up reselling products. Given these facts, satisfaction is understood to generate consultant effort in direct selling.

**H1:** An increase (decrease) in the consultant's satisfaction with direct selling activities increases (decreases) their perception of effort.

Although they seek to recruit, train and motivate this team, direct selling companies lack coercive power over these people and need sales management which can exert power in the channel and influence sellers (Coughlan et al., 2012). Incentives and training for the sales area are known to generate greater effort for the dissemination and sale of products (Gerhart & Fang,

2015; Kuvaas et al., 2016).

According to Lusch and Brown (1996), in relational governance, “the more companies exchange information with their agents, the better they are able to anticipate and respond to needs. The better the members of a channel are able to meet each other’s needs, the greater the effort and performance that individual companies and the channel as a whole can reach.”

This form of governance depends on trust, commitment, and social relationships, which create shared behavioral expectations, i.e., norms, which in turn result in cooperation between partners (Heide and John 1992). Relational governance considers relationship investment to have a big and direct effect on the seller’s objective performance (Palmatier et al., 2006).

Research on relational governance efforts has shown that stronger customer relationships can improve seller performance outcomes, including sales and profit growth (Crosby, Evans, and Cowles 1990; Morgan and Hunt 1994); however, it is worth understanding whether this holds for direct selling, since for professional salespeople, even in the absence of trust or commitment, there are contractual relationships with duties and obligations to sales and performance targets. Due to this characteristic, direct selling companies need to influence the team to maximize performance, which is related to the perception of effort.

**H2:** An increase (decrease) in the management of the consultant’s sales increases (decreases) their perception of effort.

Customer engagement is an evolution of the relationship marketing perspective in which a customer’s transactions with a particular company are the basis for a broader, mutually beneficial relationship, encompassing word of mouth and the co-creation of new products (Venkatesan, 2017). Contrastingly, for professional salespeople, engagement comes through direct contributions such as sales commission and benefits. Because direct selling has hybrid characteristics in which the customer, besides the end consumer, is also the consultant, engagement can help increase consultant effort and generate better results for them and the company.

According to Palmatier et al. (2016), direct selling is a channel that fits in neither the manufacturer-based format, nor the retailer-based format, and it has no professional salespeople. In Brazil, some companies are making available websites such as the Rede Natura website, which had 100,000 members by 2016 (Guissoni, et al, 2017), for online sales mediated by consultants. However, it is known in the industry that many consultants, though differently from customers who make suggestions and word-of-mouth recommendations, also contribute to the company by taking some initiatives such as creating promotional material, investing in



samples and products for demonstration, and creating their own websites, for example. Therefore, it is expected that the more channel tools they use, the greater their perception of effort.

**H3:** An increase (decrease) in the consultant's channel management increases (decreases) their perception of effort.

Direct selling consultants are self-employed professionals without fixed remuneration or an employment contract with the companies whose products they resell. In other words, they often seek new sales and profit opportunities (Enis, 1992). According to Lawler & Suttle (1973), the perceived level of effort towards a goal or task will lead to the successful achievement of a goal, i.e., according to the theory, effort generates better performance. For this reason, and according to expectancy theory, this relationship between effort and performance tends to exist (Lourenço et al., 2022), and the greater the effort an individual puts into an activity, the greater their perception of performance to achieve their goals, whether financial or personal.

**H4:** An increase (decrease) in the consultant's effort increases (decreases) their perception of performance.

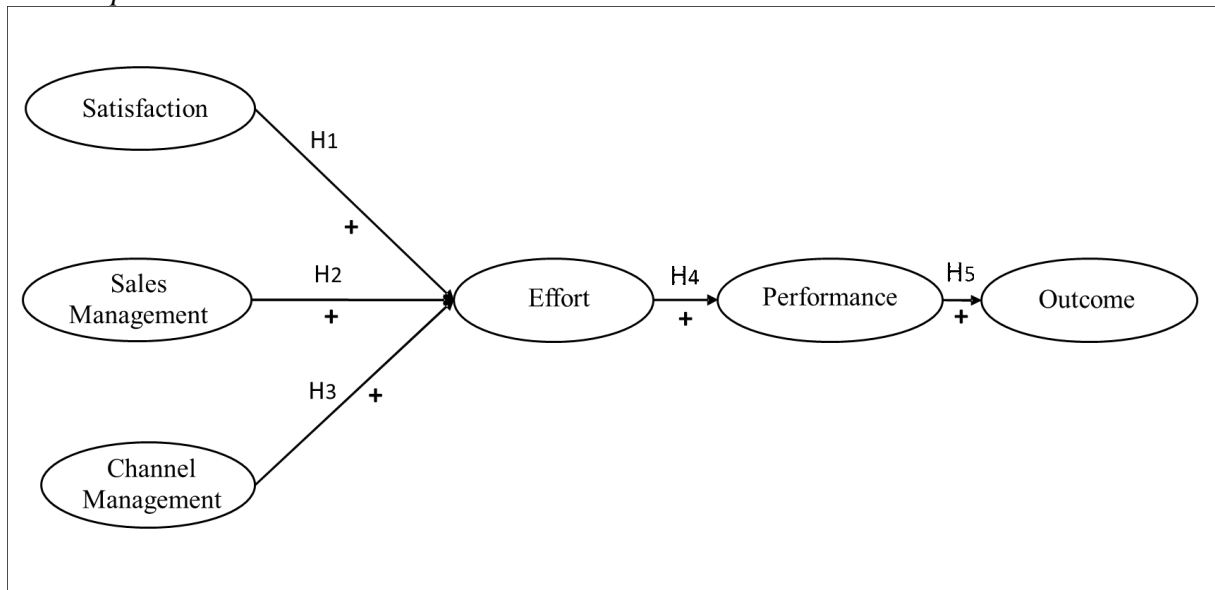
According to Vroom (1964), the results aligned with a better performance are called first-level results, which are obtained directly from the performed behavior. He also refers to the first level as the instrument to achieve second-level results, which are basically long-term goals. Within this context, direct selling depends on the actions of these independent consultants who, because they work in a competitive environment, need to keep on seeking better performance for themselves and, as a consequence, for the companies they represent.

**H5:** An increase (decrease) in the consultant's perception of performance increases (decreases) their perception of outcome achievement.

These hypotheses originate the theoretical model tested in this study. The model compiles studies on direct selling and its consultants, in addition to managerial and industry information and, finally, expectancy theory.

**Figure 1**

*The Proposed Theoretical Model*



Source: Data from the study.

### 3 Methodology

The information used for the statistical modeling carried out in this study was generated by administering a survey questionnaire to direct selling consultants. The questionnaire was designed based on the theory found in previous research.

To validate the adaptation of this questionnaire, a pre-test was conducted with 54 complete responses out of 122 respondents. This pre-test was sent via the Qualtrics system to 7,000 consultants, randomly chosen from a base of emails provided by a direct selling company. In the pre-test, we analyzed whether the questionnaire was being delivered correctly, each respondent's completion time and the profile of respondents. Based on the analysis of collected responses, some texts were adjusted, verification questions were included to assess understanding of some questions and identify cases of respondents choosing the same alternative for all questions. The order of questions was also adjusted to be delivered randomly, thus ensuring a correct flow through the instrument, so as to avoid bias from the order of constructs.

The final questionnaire had the following structure: the first part consisted of four closed-ended questions about the characteristics of these consultants, such as how long they have worked with direct selling, how many brands they resell, whether they have a physical store to resell products, and whether they have a team of assistant consultants.

The second part consisted of 42 multiple answer questions according to a five-point Likert scale. The instrument had questions about the consultant's satisfaction with direct selling, its main activities from a channel management and sales management perspective, in addition to how the relationship between consultant and company takes place. The final part of the questionnaire comprised 12 filter questions dealing with respondents' profile.

### 3.1 Sample

The survey's respondents were randomly selected, and the sample has the same regional division as the country's population according to the IBGE (Brazilian Institute of Geography and Statistics), i.e., 46% of respondents were from the Southeast region, 15% were from the South region, 7% were from the North, 25% were from the Northeast, and 7% were from the Central-West region. With regard to sample size, the calculation was based on a 95% confidence level and a 5% sample error, which indicated that the study needed 385 responses.

However, following Westland's (2010) guidelines, the minimum sample size for the study was calculated based on the expected effect size (0.3 for intermediate levels, according to Cohen, 1988), a sample power of 0.80, the number of latent variables (6 constructs), the number of observable variables (44 items) and an alpha value of 5%. The minimum recommended value is 489 respondents. However, considering the combinations of analysis of control variables, and the multiple groups, the total of responses collected was 1,243.

For the pre-test, a 0.7% response rate was observed. For this reason, the questionnaire was sent via the Qualtrics system to 150,000 consultants, in three waves. These consultants were registered with a large direct selling company and agreed to receive survey e-mails. All questionnaires were sent by e-mail, and no incentive or gratification was offered; they were sent out during three weeks, on alternating days of the week and at alternating hours of the day, resulting in 1,243 returned responses and 1,240 valid responses, which corresponds to a 0.8% response rate, with a final number of 1,199 responses after analysis.

### 3.2 Scales

To measure the satisfaction of direct selling consultants, Brodie et al. (2002) used the JDS (Job Diagnostic Survey) scale. This 2002 study comprised nine items that assessed consultant satisfaction, six of which were chosen for the present study, according to the values obtained. The three discarded items are: "the size of the challenge", because it was too broad-

ranged, “the chance to help other people”, and “management of the people you work with”, since the sample does not cover structures of consultant recruitment by the consultants themselves, or work in teams.

As for the sales management and channel management used by consultants, the surveyed literature was not enough to fully compose the construct. For this reason, the taxonomy of Moncrief et. al (2006) was used, as well as the premises of the earlier cited theories.

In Moncrief et. al (2006), the authors conducted an extensive literature review, surveys with sales groups of salespeople and sales managers, and in-depth interviews with a group of sales executives. They identified 121 sales activities, which were narrowed down to 69 and divided into 12 factors, after cluster analysis.

Each factor is made up of similar sales activities, making clear the various roles of sales professionals. The factors denominated “promotional activities and sales services”, “training”, “delivery” and “educational activities” were used as inspiration and guidelines in defining the items herein called channel management and sales management.

## Evidence 1

### *List of Constructs and Moncrief’s Taxonomy of Sales*

<b>Construct</b>	<b>Moncrief’s Taxonomy</b>
<b>Sales Management</b>	
I use the training the company provides me to learn more about the products.	Training session
I follow the guidelines that companies give me on how to offer and sell the products.	Product demonstration
I perform the necessary tasks to compete for awards and incentive programs.	Training customers with products
I make the necessary sales to compete for awards and incentive programs.	Introducing new products
I carry out the tasks so I can grow in this career.	Training clients with products
How frequently I go to meetings held by brands.	Attending sales meetings
<b>Channel Management</b>	
I leave catalogs in commercial establishments such as beauty parlors.	Using displays
I create offers, discounts and promotions for my customers in addition to those proposed by the brands.	Point of sale
I use communication material such as pamphlets, banners and posters.	Handling publicity
I offer products to my customers via WhatsApp	Handling publicity
I offer products do my customers via e-mail	Handling publicity
I offer products to my customers via Facebook	Handling publicity
I use additional catalogs/magazines besides those provided by the company.	Using displays
I buy products in advance to have a stock, and I have products for immediate delivery.	Checking customer inventory

Construct	Moncrief's Taxonomy
<b>Sales Management</b>	
I have top-selling products for demonstration to my customers (display case).	Demonstrating products
I have new launches for demonstration/showcasing.	Introducing new products
I buy in bulk when companies offer a greater discount	Organizing stock
I have people to help me sell, and I pay them a commission.	Recruiting sales consultants
I sell products via websites, whether Rede Natura or my own website.	Using displays

Source: Data from the study.

Regarding expectancy theory, effort at work results from people's need to be more competent, effective, determined, which therefore contributes to work satisfaction regardless of performance results (Brown & Peterson, 1994). This study uses consultant self-assessment to measure consultants' perception of effort in direct selling activities.

Performance could be evaluated as a function of the time spent on tasks and the values declared as earnings, though in order to understand the main points from the perspective of this channel, this study employs self-perception theory (Bem, 1972) in order to not only measure performance but also evaluate what these people consider as performance. These variables were measured by Wotruba in 1989. Two items were excluded, namely administrative routines and recruiting new consultants, due to differences from the business model considered for our sample, which excludes consultant recruitment. Effort and performance can be considered as the means to reach the result, as instruments to reach a final goal, which can be material or psychological.

Psychological aspects such as personal achievements, growth and well-being are rarely addressed in sales force (Brown & Peterson, 1994), the outcomes expected by individuals may transcend the material type and be desirable whether in the individual's own perception or in the eyes of others. Aspects of how the direct selling consultant is perceived by others were part of a previous study (Jolson, 1972), and some items are used here.

#### 4 Analysis and discussion of findings

The majority of respondents are women (96%), between 18 and 27 years old (39%), have worked as consultants for 1-5 years (69%), dedicate 8 hours a week to the occupation (43%), and have a family income of less than BRL 1,760.00, as shown in Table 1:

**Table 1**

*Sample Profile*

<b>Time as a consultant</b>	<b>Respond.</b>	<b>%</b>	<b>Hours dedicated per week</b>	<b>Respond.</b>	<b>%</b>
1 to 5 years	831	69%	8 hours	516	43%
6 to 10 years	194	16%	16 hours	151	13%
11 to 15 years	87	7%	24 hours	160	13%
16 to 20 years	44	4%	32 hours	114	10%
21 to 25 years	43	4%	over 32 hours	258	22%
<b>Total</b>	<b>1199</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>1199</b>	<b>100%</b>

<b>Family Income (BRL)</b>	<b>Respond.</b>	<b>%</b>	<b>Age</b>	<b>Respond.</b>	<b>%</b>
Less than 1,760.00	687	57%	18-27	463	39%
From 1,760.01 to 3,520.00	380	32%	28-37	407	34%
From 3,521.01 to 8,800.00	115	10%	38-47	204	17%
From 8,800.01 to 17,600.00	14	1%	48-57	104	9%
More than 17,600.00	3	0%	58-67	21	2%
<b>Total</b>	<b>1,199</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>1,199</b>	<b>100%</b>

<b>Gender</b>	<b>Respond.</b>	<b>%</b>
Female	1,116	93%
Male	83	7%
<b>Total</b>	<b>1,199</b>	<b>100%</b>

**Source:** Data from the study.

Univariate analyses were performed by constructing a Boxplot and evaluating respondents outside the common interval around the mean using SPSS 22 software. Multivariate outliers were detected using the Mahalanobis distance  $D^2$  divided by the degrees of freedom ( $D^2/df$ ), according to Hair et al. (2019). There were no cases with values above 3, and no item was removed.

In the normality test, data distribution for all variables was analyzed for a normal distribution, using skewness and kurtosis tests. The skewness of distribution is measured when the variables are located at the center or concentrated at one end of the scale. Data was within the proportions indicated by Hair et al. (2018), within the interval between -2 and 2. No departure from normality was observed. The kurtosis analysis was also performed to validate the indicators. This analysis refers to outliers in the distribution of data. Many outliers indicate a high kurtosis value, and data without outliers presents a low kurtosis value. The absolute value must be less than three times the standard error.

In the multicollinearity analysis, all indicators were accepted as they had a VIF (variable inflation factor) below 3, more specifically between 1.1 and 3.0. VIF values less than 10 correspond to a multiple correlation of 0.95 between the independent variables (Hair et al.,

2018, p 200). The KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) sampling adequacy measure was 0.931.

Homoscedasticity refers primarily to the relationship between variables. It means that the residual of the variable (error) shows consistent variation across different levels of the variable, (Hair et al., 2018). Levene test was used for this assessment, and all variables with a significance below 0.05 were analyzed in subsequent procedures. After these tests, 44 respondents were excluded from the sample as they showed inconsistencies in their answers and could somehow impact the study's findings and conclusions. Thus, 3.5% of the sample were discarded, and the number of responses decreased from 1,240 to 1,199, i.e., a reduction of 41 responses.

After the analysis to identify outliers within the respondent base, those who could distort the analyses were removed. The indicators were also analyzed for normality, linearity and homogeneity within and between constructs. The proposed model was first analyzed using exploratory factor analysis (EFA), in which seven items within the channel management construct were removed for model adequacy. Subsequently, a confirmatory factor analysis (CFA) was performed, followed by structural equation modeling (SEM). The adjustment factors of the model generated through CFA showed valid values, such as  $CMIN/DF= 4.406$ , in which values less than 3 are associated with better fit models, except in cases of large samples (greater than 750), as with the present study (Hai et al. 2010 p579). The other values were:  $\chi^2= 1.978$ ,  $DF= 449$ ,  $GFI= 0.899$ ,  $CFI= 0.921$ ,  $RMSEA= 0.053$  and  $PCLOSE= 0.011$ .

To measure the validity of the model, the factors presented in Table 2 were identified. In general, all of them are within the values identified as ideal. In the first column, CR is the composite reliability, which is the reliability of the model and must be greater than 0.7. The second column shows the AVE, i.e., the average variance extracted, for convergent validity, which must be greater than 0.5 (Hair et al., 2010). In the third column, MSV is the maximum shared variance, which must be less than the AVE.

**Table 2**

*Factors of Model Reliability and Validity*

	CR	AVE	MSV
Sales Management	0.837	0.510	0.336
Outcome	0.902	0.606	0.277
Satisfaction	0.886	0.567	0.184
Channel Management	0.737	<b>0.414</b>	0.336
Effort	0.859	0.507	0.389
Performance	0.868	0.570	0.389

**Source:** Data from the study.

Although the channel management factor did not reach the minimum for explanation based on latent variables, the decision was made to continue the study with this variable, since the survey was administered in what was possibly a moment of definition for this channel, where some indicators already express channel characteristics according to the consultant's own view. This is confirmed by the value of 0.414, which is close to 0.5, and the model's internal consistency had a Cronbach's alpha of 0.788, which justifies keeping the construct for the structural equation. Structural equation modeling is used to study the causal relationship between the constructs and between these and their indicators, as shown in Figure 3. The analysis was performed based on the indicators and constructs of the CFA.

The three antecedent variables, i.e., satisfaction, channel management and sales management, show a causal relationship with effort. Expectancy theory also confirms a strong relationship for direct selling. The items which remained in the model showed a relationship around 0.7, demonstrating an explanation of 50% for the relationship. Within the channel management and sales management factors, two items showed lower but still tolerable values, since the structural equation's adjustment factors are satisfactory according to the literature (Hair et al., 2010), indicating a significant relationship between the studied constructs.

The model's adjustment factors showed  $CMIN/DF= 4.272$ ,  $\chi^2= 1.696$ ,  $DF= 397$ ,  $GFI= 0.909$ ,  $CFI= 0.926$ ,  $RMSEA= 0.052$  and  $PCLOSE= 0.070$ . Another measure to validate the model was the confidence interval (CI) of the loadings relating the constructs. Because the lower bound did not cross zero, all hypothesis tests were confirmed as possibly valid, as shown in Table 3.



**Table 3**

*Constructs' Confidence Intervals*

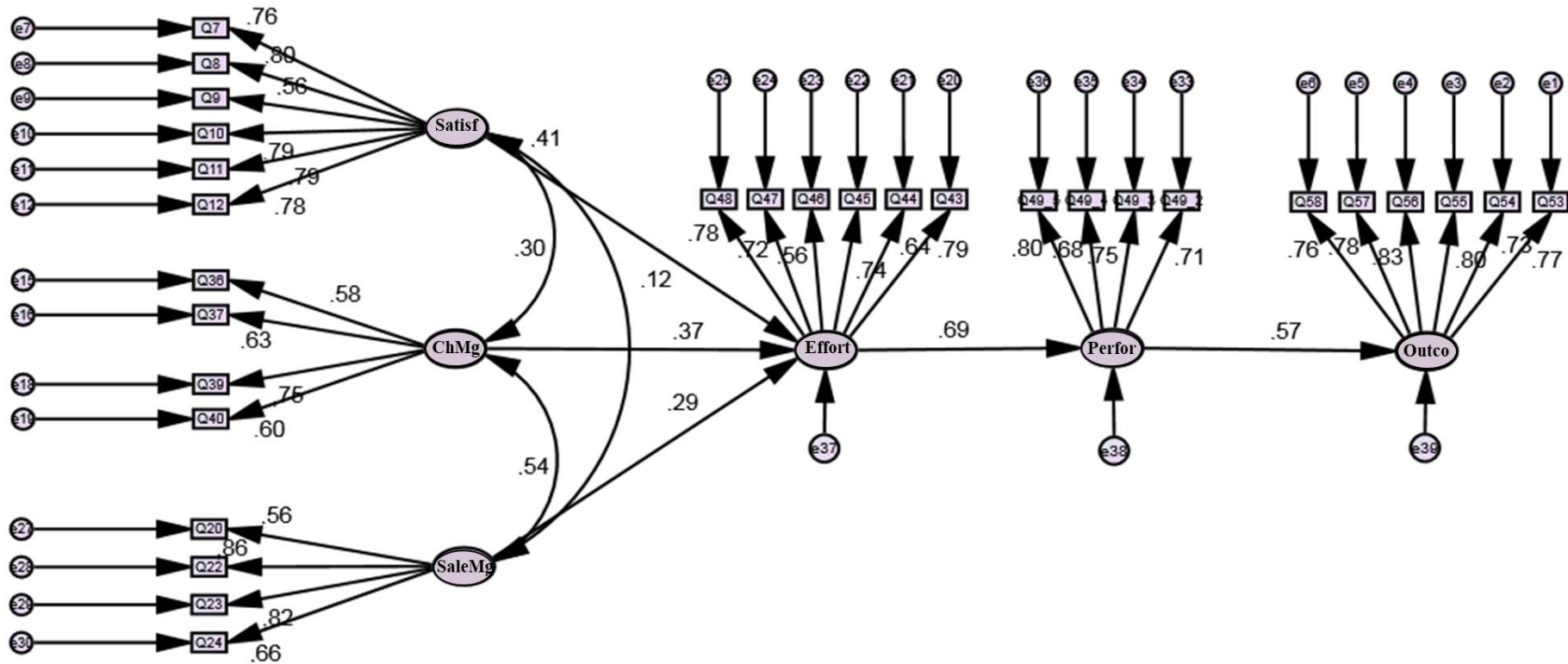
Confidence Interval			Estimate	Lower	Upper	p-value
Effort	<---	Satisfaction	0.118	0.062	0.197	0.002
Effort	<---	Channel Management	0.369	0.271	0.455	0.004
Effort	<---	Sales Management	0.288	0.204	0.383	0.003
Performance	<---	Effort	0.690	0.631	0.759	0.002
Outcome	<---	Performance	0.566	0.505	0.617	0.007

**Source:** Data from the study.

After conducting these statistical analyses, the next step was to analyze the research hypotheses proposed.

Figure 3

Structural Equation Model - SEM



Source: Data from the study, developed using AMOS software.

4.1 Analyses of hypotheses

The analytical stages above made it possible to assess whether the study’s research hypotheses listed in Table 4 were confirmed, and all of them were accepted.

**Table 4**

*Results of Hypotheses*

	<b>Hypothesis</b>	<b>T-test</b>	<b>Result</b>
H1	Satisfaction is an antecedent to effort.	3.79	Accepted
H2	Sales management is an antecedent to effort.	7.44	Accepted
H3	Channel management is an antecedent to effort.	8.69	Accepted
H4	Effort leads to performance.	18.56	Accepted
H5	Performance leads to outcome.	15.75	Accepted

**Source:** Data from the study.

The confirmation of hypotheses H1, H2 and H3 shows that, in the analyzed sample, satisfaction, sales management and channel management are antecedents to effort. Some factors have a greater impact than others on consultant effort and commitment. Of the exogenous constructs, i.e., satisfaction, channel management and sales management, the one with the greatest influence on effort is channel management, with a factor loading of 0.37 and  $p < 0.01$ .

Even though this construct had a convergent validity of less than 0.5 in the confirmatory factor analysis, it remained in the model as its Cronbach’s alpha was 0.788. The confirmation, in the equation of hypothesis H3, that it is the factor that impacts effort with the greatest loading demonstrates that direct selling is a channel undergoing transformation. This statement is supported by data resulting from the survey. Within the questionnaire, some questions aimed to assess channel flows such as physical possession, promotion, negotiation, and communication. Except for this last, the other flows were removed from the model, but most respondents reported doing those activities. In the questions related to the promotion, stock and negotiation, those who said they do the activity often or very often correspond to 50%, 58% and 46%, respectively.

Hypothesis H2 was confirmed with a loading of 0.29 and  $p < 0.01$  for sales management as an antecedent to consultant effort. From a managerial perspective, this is a variable that direct selling companies are most concerned about. It is through sales management that suppliers train, inform and encourage their consultants. The model indicates that it does have a strong relationship with effort, though channel management, which appears not to be the focus of companies, influences it more strongly.

The confirmation of hypothesis H1 means that the consultant's satisfaction impacts their effort. Though of the three exogenous variables it was the one with the smallest loading, satisfaction showed 0.12 and  $p > 0.01$ , which confirms that it is an antecedent to the exertion of effort in the channel. This hypothesis confirms the basis of the company-consultant relationship, which is a personal one, regarding personal satisfaction with the activity and, behind this, of the company which offers the products.

Hypotheses H4 and H5 refer to expectancy theory, in which, according to Lawler (1971), effort leads to the successful performance of an action and the expectation that this action will produce results or outcomes. This theory was also confirmed for the consultant's relationship with direct selling. In hypothesis H4, effort has a strong effect on performance, with a factor loading of 0.69 and  $p < 0.01$ . This value demonstrates that it is clear to the consultant that performance in this occupation is related to personal effort, since it is a self-employed occupation in which the consultant can work when, how, and as much as they deem ideal. Hypothesis H5 is also confirmed, with a load of 0.57 and  $p < 0.01$ , i.e., the consultant has the perception that making an effort and achieving a better performance leads them to achieve different goals, results and outcomes.

The confirmation of all five hypotheses shows that if consultants are satisfied with this occupation, receiving the correct stimuli regarding sales management, and with attitudes related to channel management, their effort will be greater and, consequently, so too will be their performance and results.

## 5 Discussions

Wotruba said in 1991 that many studies were necessary to understand direct selling, especially in countries where the topic has not been extensively studied. No studies in this area have been found in Brazil for more than 20 years, even though the country's direct selling sector is the sixth largest in the world. The search for a better understanding of this activity in Brazil, from the consultant's perspective, was the focus of this work. Its main conclusion is that the tools offered by companies and the satisfaction of consultants have an impact on their level of effort and expectation of results. This finding can be of special importance for the literature on engagement as it deals with mechanisms that can influence the contributions of self-employed direct selling consultants to the companies they work with. Furthermore, the elements of this study can contribute to the literature on relational governance as they deal with forms of interaction, including the tools offered by direct selling companies to the sales consultant –

which is also considered a channel for companies.

The first focus of this work was to understand whether satisfaction, channel management and sales management have a causal relationship with consultant effort, and a positive influence was confirmed. Direct selling is mainly based on relationship, after all, direct selling is characterized by personal selling between two people. The present study has confirmed this relationship, supported by the findings of prior research, particularly studies showing that relational governance involves informal social control over channel exchanges and refers to the way channel partners begin, maintain and terminate their exchanges (Heide 1994), represented here by satisfaction, sales management and channel management.

Satisfaction indicators such as personal fulfillment, growth, security and independence were confirmed to be important for this consultant. As the consultant grows more satisfied with the occupation's activities, with the services and products involved in this relationship, they exert efforts to improve their performance, which will automatically translate into results for the companies. These satisfaction indicators confirmed in the statistical analyses are the same as in previous studies (Wotruba, 1990) and contradict Brown and Peterson (1994), showing that this is a characteristic that remains latent even after so many years.

One of the dimensions of consumer engagement is what Kumar et al. (2010) call customer referral behavior, which concerns the acquisition of new customers through formal referral programs initiated and encouraged by the company. In a way, such referral customers can be seen as non-employee salespeople who earn a commission on the sale, and they can be an effective way to attract new customers. Although direct selling applies this initiative not with customers but with consultants, we can see in the present study that this relationship is real. Like Schmitt et al. (2011) and Verlegh et al. (2013) in their studies on customer referral, we can see here the relevant impact that channel management – as tools to acquire customers – and satisfaction have on the consultant's effort and results.

Insofar as companies understand how much hinges on that satisfaction, they work on sales management in pursuit of consultant motivation. They invest significant amounts in stimuli, awards, and loyalty and career prospect programs. These indicators, which have not been measured in previous studies, were also confirmed to impact consultant effort as a reflection of companies' programs.

Although the study points out that sales management has an impact on effort, sales management cannot be considered as the strongest factor to or the source of effort like companies and the literature on relational governance see it. Another variable that appeared

more strongly was channel management, and it was significant to explaining the phenomenon in this time of transition experienced by the channel.

The second topic researched was the relationship of the effort variable with the consultant's performance and result/outcome, and here expectancy theory was confirmed also in direct selling, where it had not been studied. The analyses confirmed a strong relationship of effort with consultant performance and outcome. Based on the statistical analyses and the values of factor loadings, it was verified that consultants understand that, in direct selling, when they make an effort, they reach an expected performance and achieve an outcome. This is the confirmation of the proposed and expected model for this relationship between the consultant and the results of their activity.

In direct selling, the consultant is free to create the actions they choose and deem necessary, for example, to sell more, seek customers and promote products. This freedom also gives the consultant the autonomy to be their own boss, do their own planning, and work in any way and as much as they want in order to reach whatever performance they consider ideal.

The performance measured in the study was evaluated from the consultant's perspective, and regardless of whether they considered it to be good or poor, the conclusion is that they perceive effort to be strongly related with performance. As for outcomes, the analyses also showed that there is a relationship, that is, the consultant understands that if the performance is reached, so too can be the outcome.

The level of outcome studied is considered from the perspective of others, i.e., the indicators confirmed in the model refer to how the consultant expects to be perceived by other people. The two items that showed the greatest influence were related to factors such as being seen as an entrepreneur or a business owner and having the respect of other consultants due to good performance. These findings concerning the main outcomes show that these consultants' long-term goals may also be related to the dimension of personal fulfillment that is still part of the approaches used by companies in this industry.

Our findings corroborate the view of Lusch and Brown (1996), who say that the greater the relationship between a company and its agents, the better they are able to anticipate and respond to needs. The better the members of a channel are able to meet each other's needs, the greater the effort and performance that the channel as a whole can achieve.

Consistent with the literature on relational governance in studies by Hoppner and Griffith (2011), the positive effect occurs because reciprocal relational behaviors enable a stronger relationship, helping companies and their agents adapt, as illustrated here by the sales

management construct, which shows consultants' pursuit of more information and effort.

### 5.1 Theoretical implications

A considerable number of studies on direct selling have been found in the last forty years. These studies mainly sought to understand how direct selling worked and who were the people who resold products in this business model. In the literature studied, the most comprehensive and relevant works on direct selling date from the 1990s, which indicates the scarcity of studies carried out in the present.

The findings of this study expand on previous claims and findings regarding relational governance in studies of relationship marketing (Palmatier et al. 2006; Hoppner and Griffith, 2011; Samaha, Beck, and Palmatier, 2014), now with a focus on direct selling, and with the consultant as the unit of analysis. The study demonstrates the value of relationships in the connection between company and consultant, and shows, by means of the proposed model and of expectancy theory, their impact on consultants' effort, performance and results.

As a differential contribution to the discussion, this study used expectancy theory to understand what are the factors that move this channel, since no records were found of studies that evaluated extensively the theory's effectiveness also in direct selling. The present work also applied indicators from the taxonomy of sales activities (Moncrief et al, 2006) to direct selling in two modalities: channel management and sales management. Indicators comprised in the "promotional activities and sales services" factor were validated.

Additionally, the theoretical approach to customer engagement (Pansari and Kumar, 2017) shed light on a topic not yet studied, namely the sales consultant as the company's primary customer and as a consumer, since they buy for their own use. The study showed the assumptions of this theory, in which satisfaction is an antecedent to attitudes that benefit the company, through effort and better performance, leading also to indirect, but tangible benefits for companies, as pointed out in Pansari and Kumar (2017).

Once they are decided to make these efforts, consultants have an increased perception of the level of performance that will be reached and of the results that will be achieved from that level of performance, which provides further insights on expectancy theory, now also validated for direct selling consultants. This strong relationship of effort, performance and outcomes justifies the widespread belief in or acceptance of the direct selling model, and also its ability to attract thousands of people who earn resources through this model.

### *5.2 Managerial implications*

Large companies invest millions each year in their sales management. It is an important investment since a company's turnover depends mainly on its sales force. However, the present research has shown that these elements are not as related to effort as channel management is. In other words, direct selling companies do not have a tradition of managing channels like other traditional retail companies. They need to consider their sales force as a channel, and not just as sellers of their products.

The lack of clarity between the terms sales and channel is also present in consultants' own view. In the analysis of results, the activities eventually excluded from the model presented a considerable number of "often" responses. For example, 30% of respondents reported stocking products, having the main products on sale for demonstration, buying additional catalogs/magazines, and creating their own offers and promotions. In other words, some of these consultants already have behaviors of a channel, though not enough to confirm this relationship in the statistical model.

On the other hand, the confirmation of satisfaction as a generator of effort, albeit less evident in relation to channel, demonstrates that companies need to seek this consultant's satisfaction. As mentioned earlier, there is no employment contract between these companies and their salespeople, therefore understanding the main points about consultant satisfaction can guide the companies in offering conditions so that the consultants' need for satisfaction is met.

### *5.3 Limitations of the study and possibilities for further research*

Initially, the fact that no records of current literature on the subject were found meant that the theoretical survey had to be more detailed in order to understand the current implications. The research that was found was carried out in economic and cultural settings different from Brazil, which made adaptation necessary.

This research did not analyze thoroughly the profile of consultants or the effects of demographic variables, a point which may be covered by future research. An alternative would be to apply the model presented here to find differences or similarities in consultants' characteristics, such as the time they dedicate to direct selling or the number of brands they sell.

In this work, the reasons why channel management indicators were not included in the model were not thoroughly studied. Further research focusing only on channel management could generate important contributions, since in the present study this was the second main driver of effort among the constructs proposed as antecedents to it.



Satisfaction, due to its importance as presented here, could be a topic of further research on direct selling, since the industry may undergo considerable change with the possible advent of technology in its activities. Likewise, channel and sales management tools, as antecedents to effort, could be studied based on engagement premises, with a focus on all the other dimensions of engagement also regarding the consultant, besides customers.

In addition to the topics covered in this work, others of equal importance may arise. Academic studies on direct selling in Brazil are not widespread, but the size of the market demonstrates that more research is needed. Other research streams could address this topic. Economic issues related with direct selling in times of crisis, and its relationship with the unemployment rate, for example. Legal and labor issues involving this self-employed occupation and topics related with pertinent legislation are some of the possible paths in the field. Finally, this research plays the role of contributing to and encouraging academic discussions and studies about direct selling, as well as providing companies with information about the consultant and the moment of transition this channel is going through.

**Authors' contribution**

Contribution	Schunck, J G	Guissoni, L A	Lourenço, C E
Conceptualization	X	X	X
Methodology	X	----	X
Software	-----	----	
Validation	X	X	X
Formal analysis	X	X	X
Investigation	X	-----	-----
Resources	X	-----	-----
Data Curation	X	-----	-----
Writing - Original Draft	X	X	X
Writing - Review & Editing	X	X	X
Visualization	X	X	X
Supervision	-----	X	X
Project administration	X	-----	-----
Funding acquisition	-----	-----	-----

---

## References

- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 6, pp. 1-62). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60024-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60024-6)
- Bercovitz, J., Jap, S. D., & Nickerson, J. A. (2006). The antecedents and performance implications of cooperative exchange norms. *Organization Science*, 17(6), 724-740. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0213>
- Bone, J. (2017). *The hard sell: an ethnographic study of the direct selling industry*. Routledge.
- Brodie, S., Stanworth, J., & Wotruba, T. R. (2002). Comparisons of salespeople in multilevel vs. single level direct selling organizations. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 67-75. <https://www.jstor.org/stable/40471869>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of marketing*, 58(2), 70-80. <https://doi.org/10.1177/002224299405800206>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd edn.). Hillsdale.
- Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary. 2012. "Canais de marketing." *São Paulo: Person Education do Brasil*.
- Crittenden, V. L., & Wilson, E. J. (2002). Success factors in non-store retailing: exploring the Great Merchants Framework. *Journal of Strategic Marketing*, 10(4), 255-272. <https://doi.org/10.1080/0965254022000014550>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of marketing*, 54(3), 68-81. <https://doi.org/10.2307/1251817>
- Enis, B. M. (1992). Direct selling channels: an appraisal of key strategic issues. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 3-24. [https://doi.org/10.1300/J049v02n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J049v02n02_02)
- Evans, K. R., Margheim, L., & Schlatter, J. L. (1982). A review of expectancy theory research in selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2(2), 33-40. <http://doi.org/10.1080/08853134.1982.10754336>
- Ferguson, R. J., Paulin, M., & Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217-234. <https://doi.org/10.1177/0092070304270729>
- 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. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300206>

- Ferrell, L., & Ferrell, O. C. (2012). Redirecting direct selling: High-touch embraces high-tech. *Business horizons*, 55(3), 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.004>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489-521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Guissoni, L., Farris, P., Ailawadi, K., & Boccia, M. (2017). The Multichannel challenge at Natura in Beauty and Personal Care. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3703305>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., (2018). *Multivariate data analysis 8th Edition. Cengage Learning EMEA.*
- Harrison, D. E., & Hair, J. F. (2017). The use of technology in direct-selling marketing channels: Digital avenues for dynamic growth. *Journal of Marketing Channels*, 24(1-2), 39-50. <http://dx.doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346979>
- Hartmann, N. N., & Rutherford, B. N. (2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention. *Industrial Marketing Management*, 51, 158-170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.017>
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *Journal of marketing*, 56(2), 32-44. <https://doi.org/10.1177/002224299205600203>
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of marketing*, 58(1), 71-85. <https://doi.org/10.1177/002224299405800106>
- Hoppner, J. J., & Griffith, D. A. (2011). The role of reciprocity in clarifying the performance payoff of relational behavior. *Journal of Marketing Research*, 48(5), 920-928. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.5.920>
- Ivens, B. S., & Blois, K. J. (2004). Relational exchange norms in marketing: A critical review of Macneil's contribution. *Marketing theory*, 4(3), 239-263. <https://doi.org/10.1177/1470593104045603>
- Jolson, M. A. (1972). Direct selling: Consumer vs. salesman: Is conflict inevitable?. *Business Horizons*, 15(5), 87-95. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(72\)90053-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(72)90053-5)
- Khusainova, R., De Jong, A., Lee, N., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2018). (Re) defining salesperson motivation: current status, main challenges, and research directions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 2-29. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1415761>

- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of service research*, 13(3), 297-310.  
<https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Kumar, V., Dalla Pozza, I., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. *Journal of retailing*, 89(3), 246-262. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.02.001>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667-680  
<https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Lawler, E. L. (1971). Pay and organization effectiveness: A psychological view. NY: McGraw Hill.
- Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational behavior and human performance*, 9(3), 482-503. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90066-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90066-4)
- Lee, H. H., Chang, T., Jean, K., & Kuo, C. W. (2022). Channel design and OEM growth in a multi-market setup. *European Journal of Operational Research*, 296(3), 862-872.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.04.013>
- Li, G., Zhang, X., Chiu, S. M., Liu, M., & Sethi, S. P. (2019). Online market entry and channel sharing strategy with direct selling diseconomies in the sharing economy era. *International Journal of Production Economics*, 218, 135-147.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.006>
- Liao, S. H., Chen, Y. J., & Hsieh, H. H. (2011). Mining customer knowledge for direct selling and marketing. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6059-6069.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.007>
- Lourenço, C. E., Hair Jr, J. F., Zambaldi, F., & Ponchio, M. C. (2022). Consumer brand engagement concept and measurement: Toward a refined approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103053.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103053>
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of marketing*, 60(4), 19-38.  
<https://doi.org/10.1177/002224299606000404>
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Lassk, F. G., & David Shepherd, C. (2012). Linking performance outcomes to salesperson organizational citizenship behavior in an industrial sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 491-501. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320406>
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Lassk, F. G. (2006). A contemporary taxonomy of sales positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 55-65.  
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260105>

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.  
<https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Murphy, W. H., Dacin, P. A., & Ford, N. M. (2004). Sales contest effectiveness: an examination of sales contest design preferences of field sales forces. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 127-143  
<https://doi.org/10.1177/0092070303261582>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.<https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2019). *Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780429291999>
- Panagopoulos, N. G., Hochstein, B., Baker, T. L., & Pimentel, M. A. (2018). Boosting sales force morale in highly dynamic, complex markets: The role of job resources. *Industrial Marketing Management*, 74, 237-253.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.001>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- 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.  
<https://www.jstor.org/stable/20832507>
- Peterson, R.A., Crittenden, V.L., & Albaum, G. (2019). On the economic and social benefits of direct selling. *Business Horizons*, 62(3), 373-382  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.12.002>
- Poon, P., Albaum, G., & Yin, C. Y. (2017). Exploring risks, advantages and interpersonal trust in buyer-salesperson relationships in direct selling in a non-western country. *International Journal of Retail & Distribution Management*.  
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0124>
- Roman, M., Wasiak, M., Roman, M., Roman, K., Niedziółka, A., Krasnodębski, A., & Królak, S. (2021). Essence of the compensation plan in the process of motivation in multi-level marketing (MLM). A case study. *Sustainability*, 13(16), 8738.  
<https://doi.org/10.3390/su13168738>
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of business research*, 62(11), 1146-1151.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.019>

- Schetzle, S. & Drollinger, T. (2014). "The Use of Dominance Analysis to Identify Key Factors in Salespeople's Affective Commitment toward the Sales Manager and Organizational Commitment." *Marketing Management Journal* 24 (1):1–15
- Samaha, S. A., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2014). The role of culture in international relationship marketing. *Journal of Marketing*, 78(5), 78-98.  
<https://doi.org/10.1509/jm.13.0185>
- Shanahan, K. J., & Hopkins, C. D. (2019). Level of agreement between sales managers and salespeople on the need for internal virtue ethics and a direct path from satisfaction with manager to turnover intent. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 837-848.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3813-6>
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of marketing*, 62(3), 99-111.  
<https://doi.org/10.1177/002224299806200307>
- Smith, K., Jones, E., & Blair, E. (2000). Managing salesperson motivation in a territory realignment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 215-226.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.2000.10754242>
- Schmitt, P., Skiera, B., & Van den Bulte, C. (2011). Referral programs and customer value. *Journal of Marketing*, 75(1), 46–59. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.46>
- Tornillo, J. E., Pascal, G., Moguerza, J. M., & Redchuk, A. (2019, March). Personality traits and Business Intelligence: A model to improve direct selling systems. In *2019 5th International Conference on Information Management (ICIM)* (pp. 202-206). IEEE. doi: <https://doi.org/10.1109/INFOMAN.2019.8714704>.
- Vandaele, D., Rangarajan, D., Gemmel, P., & Lievens, A. (2007). How to govern business services exchanges: Contractual and relational issues. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 237-258. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00212.x>
- Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 289-293. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0513-6>
- Verlegh, P. W., Ryu, G., Tuk, M. A., & Feick, L. (2013). Receiver responses to outcomeed referrals: the motive inferences framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(6), 669-682. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0327-8>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley
- Watson IV, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: Trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>

- Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-487. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2010.07.003>
- Wotruba, T. R. (1989). The effect of goal-setting on the performance of independent sales agents in direct selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 22-29. <https://doi.org/10.1080/08853134.1989.10754510>
- Wotruba, T. R. (1990). The relationship of job image, performance, and job satisfaction to inactivity-proneness of direct selling people. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(2), 113-121. <https://doi.org/10.1007/BF02726427>
- Wotruba, T. R. (1990). Full-time vs. part-time salespeople: A comparison on job satisfaction, performance, and turnover in direct selling. *International Journal of Research in Marketing*, 7(2-3), 97-108. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(90\)90014-E](https://doi.org/10.1016/0167-8116(90)90014-E)
- Wotruba, T. R., & Tyagi, P. K., 1991. "Met expectations and turnover in direct selling." *The Journal of Marketing*: 24-35 <https://doi.org/10.1177/002224299105500303>
- Wotruba, T. R., & Tyagi, P. K. (1992). Motivation to become a direct selling person and its relationship with work outcomes. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 41-56. [https://doi.org/10.1300/J049v02n02\\_04](https://doi.org/10.1300/J049v02n02_04)
- Yeniaras, V., Di Benedetto, A., Kaya, I., & Dayan, M. (2020). Relational governance, organizational unlearning and learning: implications for performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0002>
- Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?. *Journal of international business studies*, 34(6), 550-566. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400051>

**APPENDIX A**

*Constructs, Questions and Scale*


CONSTRUCT	Question	Indicator	STEM	SCALE	EFA	CFA	SEM
<b>Satisfaction with the occupation</b>	Q7	Satisfaction1	Feelings of personal fulfillment (how outcomeing) in being a dealer/consultant.	Satisfaction	X	X	X
	Q8	Satisfaction2	The opportunity for professional growth and development.	Satisfaction	X	X	X
	Q9	Satisfaction3	The chance to meet other people.	Satisfaction	X	X	X
	Q10	Satisfaction4	How much the return on this occupation seems to me secure and stable, considering the future.	Satisfaction	X	X	X
	Q11	Satisfaction5	How my individual contribution to the company's results also generates profit for me.	Satisfaction	X	X	X
<b>Sales management</b>	Q12	Satisfaction 6	With the degree of independence I can reach, I'm:	Satisfaction	X	X	X
	Q19	Sales management1	I use the training the company provides me to learn more about the products.	Frequency	X	X	
	Q20	Sales management2	I follow the guidelines that companies give me on how to offer and sell the products.	Frequency	X	X	X
	Q22	Sales management3	I perform the necessary tasks to compete for awards and incentive programs.	Frequency	X	X	X
	Q23	Sales management4	I make the necessary sales to compete for awards and incentive programs.	Frequency	X	X	X
	Q24	Sales management5	The degree to which you perform the tasks to be able to grow in this career.	Frequency	X	X	X
<b>Channel management</b>	Q25	Sales management6	How often do you go to meetings held by the brands you resell?	Frequency	X		
	Q33	Channel management1	I usually leave catalogs/magazines in other people's commercial establishments like beauty parlors and stores.	Frequency	X		
	Q34	Channel management2	I create offers, discounts and promotions for my customers in addition to those proposed by brands.	Frequency	X		
	Q36	Channel management3	I use communication material such as pamphlets, banners and posters for the products I resell.	Frequency	X	X	X
	Q37	Channel management4	I usually offer products to my customers via WhatsApp.	Frequency	X	X	X
	Q38	Channel management 5	I usually offer products to my customers via e-mail.	Frequency	X		
	Q39	Channel management 6	I usually offer products to my customers through Facebook.	Frequency	X	x	X
	Q26	Channel management7	I use additional catalogs/magazines besides the ones I receive from the company.	Frequency			
	Q28	Channel management 8	I buy products in advance in order to have a stock, and I have products for immediate delivery.	Frequency			
	Q29	Channel management9	I usually have top-selling products for demonstration to my customers (display case).	Frequency			
	Q30	Channel management10	I usually have new launches for demonstration/showcasing.	Frequency			
	Q31	Channel management11	I buy in bulk when companies offer a greater discount.	Frequency			
<b>Effort</b>	Q32	Channel management12	I usually have people to help me sell, and in return I pay them a commission on the sale.	Frequency			
	Q40	Channel management13	I usually sell products through websites, whether Rede Natura or my own website.	Frequency	X	X	X
	Q43	Effort 1	The effort I put into selling the products I work with.	Effort	X	X	X
	Q44	Effort 2	The effort I put into finding different ways of selling my products.	Effort	X	X	X
	Q45	Effort3	The effort I put into finding new customers to sell my products to.	Effort	X	X	X
	Q46	Effort4	Offering more products to customers I already know.	Effort	X	X	X
	Q47	Effort 5	Learning more about the products I sell.	Effort	X	X	X
<b>Performance</b>	Q48	Effort6	The effort I put into achieving the targets I have set.	Effort	X	X	X
	Q49_1	Performance1	Planning in order to achieve the results I expect.	Performance	X	X	
	Q49_2	Performance2	How I follow the plan I have made.	Performance	X	X	X
	Q49_3	Performance3	How I demonstrate and offer the products.	Performance	X	X	X
	Q49_4	Performance4	My relationship with my customers after the sale, offering them new products.	Performance	X	X	X
<b>Outcome (Outcome)</b>	Q49_5	Performance5	How I seek new clients.	Performance	X	X	X
	Q53	Outcome 1	To be seen as a modern, up-to-date practitioner.	Importance	X	X	X
	Q54	Outcome 2	To be seen as a well-paid practitioner.	Importance	X	X	X
	Q55	Outcome 3	To be seen as an entrepreneur/the owner of my job.	Importance	X	X	X
	Q56	Outcome 4	To have the respect of sales colleagues due to my performance.	Importance	x	x	x
	Q57	Outcome5	To have the admiration of my family and friends.	Importance	x	x	x
	Q58	Outcome6	To feel that my relationship with friends and clients is strengthened.	Importance	x	x	x









## ANÁLISE DAS MOTIVAÇÕES DOS CONSULTORES INDEPENDENTES DE VENDA DIRETA A PARTIR DA TEORIA DA EXPECTÂNCIA

 **Josiane Garcelli Schunck**  
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo –FGV/EAESP  
São Paulo, SP – Brasil  
[josianegschunck@gmail.com](mailto:josianegschunck@gmail.com)

 **Leandro Angotti Guissoni**  
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo –FGV/EAESP  
São Paulo, SP – Brasil  
[leandro.guissoni@fgv.br](mailto:leandro.guissoni@fgv.br)

 **Carlos Eduardo Lourenço**  
Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo –FGV/EAESP  
São Paulo, SP – Brasil  
[carlos.lourenco@fgv.br](mailto:carlos.lourenco@fgv.br)

**Objetivo do estudo:** Entender os fatores que impactam o esforço dos consultores de vendas que atuam com empresas de Vendas Diretas, que podem gerar maior esforço, desempenho melhorado e melhores resultados tanto para o consultor quanto para as empresas.

**Metodologia/abordagem:** Foi realizado um levantamento (*survey*) de recorte transversal com consultores de todo o Brasil, obtendo-se 1.199 respostas válidas. Os dados foram analisados utilizando Análise Fatorial Exploratória (AFE), Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e um Modelo de Equações Estruturais (MEE).

**Principais resultados:** Como resultado, foi gerado um modelo que comprova que a satisfação do consultor, a gestão de vendas feita pelas empresas e as ferramentas de canal utilizadas por eles impactam o esforço, o desempenho e o resultado do consultor.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Estudamos os fatores que antecedem ao esforço dos consultores de vendas diretas, avaliando se existe relação de causalidade entre satisfação, tal como observada no engajamento do cliente, ferramentas de gestão de canal e de vendas, como ferramentas de governança relacional, e o engajamento do consultor com o esforço. Sugerimos uma nova perspectiva sobre engajamento do cliente, estendendo as descobertas sobre governança relacional. O modelo, baseado na teoria da expectância, foi testado para descrever a relação entre esforço, desempenho e recompensa na visão do consultor.

**Relevância/originalidade:** Por serem equipes de vendas totalmente independentes, e as empresas possuírem limitações legais para direcionar as atividades dos consultores, é crucial para o setor entender quais fatores motivam um maior esforço dos consultores e, conseqüentemente, geram melhores resultados para as empresas.

**Palavras-chave:** Venda Direta. Consultores. Teoria da Expectância. Esforço. Desempenho.

### Como citar

*American Psychological Association (APA)*

Schunck, J. G., Guissoni, L. A., & Lourenço, C. E. (2023, jul./set.). Análise das motivações dos consultores independentes de venda direta a partir da teoria da expectância. *Brazilian Journal of Marketing*, 22(3), 1034-1066.  
<https://doi.org/10.5585/remark.v22i3.21835>



## 1 Introdução

Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) (<https://www.abevd.org.br/dados-e-informacoes/>), o setor de venda direta no Brasil cresceu 10,5% em 2020 em relação a 2019, movimentando mais de R\$ 50 bilhões e com um crescimento do número de consultores<sup>1</sup> de 5,5% em comparação ao ano anterior. A venda direta exerce papel importante para a economia do país e gera impacto social. Por exemplo, segundo a ABEVD, os consultores conseguem aumentar, em média, 33% do orçamento familiar com esta atividade e mais da metade deles utiliza a remuneração originada nas vendas diretas como forma de complementar a renda domiciliar (ABEVD).

Na literatura, o conceito de venda direta é descrito como um canal de distribuição para vender pessoalmente produtos diretamente a consumidores longe de um local fixo de varejo (Peterson et al., 2019). Ou, segundo a *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA, 2021) “é um canal de varejo usado pelas principais marcas globais e pequenas empresas empreendedoras para comercializar produtos e serviços direto aos consumidores.” O consultor é o principal intermediário deste modelo de negócio, pois tem o papel de promover, vender e distribuir produtos e serviços ao consumidor, (Peterson & Wotruba, 1996; Harrison & Hair, 2017). Ele é, muitas vezes, um agente do qual a empresa depende quase que exclusivamente para vender seus produtos e acessar seus clientes.

Por ser um agente independente, as empresas de venda direta não podem, por lei, impor metas de vendas ou exigir que os consultores se esforcem para vender mais. É um fator crítico para a empresa, uma vez que esse agente poderá abandonar a atividade quando decidir e pode também escolher vender mais uma marca do que outra. Por esse motivo, executivos de empresas de venda direta direcionam consideráveis recursos para manter um bom relacionamento com o consultor, engajá-lo e mantê-lo satisfeito, pois acreditam que, dessa forma, eles podem trabalhar de maneira mais motivada em favor da empresa. Inclusive, estudos anteriores, como o de Palmatier et al. (2006), mostram que esforços no relacionamento influenciam o desempenho de vendedores. Estudos anteriores também identificam que governar as formas de interação envolvidas nas transações podem melhorar o desempenho de agentes de vendas (Crosby et al., 1990; Morgan & Hunt 1994; Heide & John 1992; Palmatier et al., 2006).

Contudo, mesmo com as elevadas verbas para incentivos e relacionamento com o consultor, em muitos casos a atividade origina uma fonte secundária de renda, e as empresas

<sup>1</sup> No artigo, são utilizados os termos consultores e consultores de vendas diretas de forma intercambiável para se referir ao trabalho do agente independente de vendas, que oferece produtos de empresas com operações de vendas diretas.

com operações de vendas diretas são confrontadas com consideráveis taxas de rotatividade e com o desafio de engajar os consultores, já que há uma crescente disputa entre empresas que passaram a atuar com vendas diretas, como o grupo Boticário no Brasil. Estudos anteriores indicam que, se um cliente estiver satisfeito, haverá maiores chances de crescer as transações com os clientes e suas contribuições indiretas, por exemplo, ao indicar a marca (Pansari & Kumar, 2017), estabelecendo uma relação de longo prazo. Ademais, conforme os autores, o conceito de engajamento pode ser aplicado a todos os *stakeholders* da empresa, incluindo vendedores.

A literatura tem indicado que a satisfação é antecedente a comprometimento organizacional, esforço (Rutherford et al., 2009; Marshall et al., 2012; Schetzslle & Drollinger, 2014) e à propensão a desistir (Hartmann & Rutherford, 2015; Shanahan & Hopkins, 2018; Panagopoulos et al., 2018). No entanto, tais estudos foram aplicados em vendedores profissionais, e o consultor de vendas diretas é um agente autônomo e mais independente, inclusive em relação aos representantes de vendas que não são vendedores contratados. A relação entre vendedores contratados e representantes comerciais tende a ser contratual e ser governada de maneira mais estruturada do que com o consultor independente.

Embora uma série de estudos tenham aprofundado as relações entre os antecedentes e consequências da governança relacional (Heide, 1994; Palmatier et al., 2006; Hoppner & Griffith, 2011; Watson et al., 2015; Yeniaras, 2020) e do engajamento do cliente (Kumar et al., 2010; Kumar et al., 2013; Pansari & Kumar, 2017; Venkatesan, 2017), contribuir em relação a esses achados se faz importante na venda direta, vide que pouco se sabe sobre o comportamento do consultor em seu papel de agente independente que ao mesmo tempo tem um papel de consumidor da marca, isto é, além de vender produtos, evidências do setor apontam que ele também consome parte dos produtos comprados produtos para uso pessoal.

Dessa forma, este estudo buscou entender os fatores que antecedem ao esforço dos consultores de vendas diretas com a atividade de revender, e se existe relação de causalidade entre satisfação, como visto no engajamento do cliente, ferramentas de gestão de canal, a gestão de vendas das empresas, ferramentas de governança relacional e o engajamento do consultor com o esforço. Ao sugerir uma nova perspectiva sobre engajamento do cliente, uma vez que o consultor é de fundamental importância para as empresas de venda direta, e estender as descobertas sobre governança relacional, a pergunta de pesquisa proposta aqui é dividida em duas partes: 1) Existe relação de causalidade entre satisfação, gestão de canal e gestão de vendas com o esforço do consultor? e 2) Uma vez identificado o esforço, qual a relação dessa variável

com o desempenho e a recompensa do consultor?

Adicionalmente, uma vez identificado o esforço, buscou-se avaliar qual a relação dessa variável com o desempenho e o resultado do consultor. Segundo a Teoria da Expectância, o esforço levará ao desempenho bem-sucedido de uma ação e a expectativa dessa ação leva ao resultado esperados (Lawler & Suttle, 1973; Evans et al., 1982; Smith et al., 2000; Murphy et al., 2004; Khusainova et al., 2018), podendo gerar melhores resultados também para as empresas.

Para entender este cenário, a pesquisa foi realizada no Brasil, o sexto maior mercado do mundo em venda direta em 2020, atrás apenas de Estados Unidos, China, Alemanha, Coreia e Japão, de acordo com a *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), que também divulgou que mundialmente o setor movimentou US\$179,3 bilhões nesse mesmo ano. Nas próximas sessões, serão abordados os estudos realizados sobre venda direta, a metodologia aplicada a esta pesquisa e os resultados alcançados.

## 2 Estudos anteriores sobre a venda direta e seus consultores

O crescimento da indústria de venda direta nos anos 90 estimulou uma série de estudos, à medida que o rápido desenvolvimento do canal de venda direta despertou o interesse sobre o tema. Wotruba (1990), que contribuiu com várias publicações sobre o assunto, inicialmente focou na força de vendas, nos consultores e depois estendeu à venda direta e seus impactos na economia e na sociedade em geral. Peterson e Wotruba (1996) adotaram uma abordagem holística sobre vendas diretas, explorando as definições de construto, perspectivas e desafios desse modelo de vendas, e continua a influenciar a abordagem teórica da gestão de vendas.

Peterson e Wotruba (1996) podem ser considerados como os autores seminais da venda direta. Eles escreveram o artigo “*What is direct selling? — Definition, perspectives, and research agenda*” (Peterson & Wotruba, 1996), provavelmente a publicação de maior relevância encontrada nas pesquisas para este trabalho. O estudo é uma visão sobre a venda direta, que aborda as definições, conceitos, perspectivas e desafios do modelo e demonstra que, embora tenha sido publicada há vinte anos, segue com pontos atuais para o tema. Wotruba (1990) já havia comparado os consultores em tempo integral com os consultores de tempo parcial quanto à satisfação com o trabalho, desempenho e propensão a deixar a empresa.

Wotruba e Tyagi (1992) pesquisaram sobre as características da venda direta e o que motivam os consultores a escolher esse tipo de trabalho. Brown & Peterson (1994) investigaram o efeito do esforço no desempenho e na satisfação do trabalho na venda direta. O esforço no

trabalho pode ser considerado um instrumento para alcançar o objetivo final, que segundo a Teoria da Expectância pode ser crescimento e bem-estar, por exemplo, além de remuneração e lucro.

A partir do ano 2000, os estudos passaram a ter menos foco no consultor e mais na indústria e no modelo de negócio (Crittenden & Wilson, 2002; Ferrell et al., 2010; Ferrell & Ferrell, 2012; Bone, 2017), embora recentemente um estudo descreveu traços de personalidade de consultores de venda direta, como automotivação e proatividade (Tornillo et.al, 2019). Outros estudos foram realizados para entender como as empresas de venda direta usam a tecnologia e o canal, seja como forma de ligação e venda com seus clientes e sua força de vendas, ou entre vendedor e clientes (Liao et al., 2011; Harrison & Hair, 2017; Poon et al., 2017; Li et al., 2019; Lee et al., 2022).

Com base nesse levantamento, podemos perceber que, atualmente, poucos são os estudos que abordam a relação do consultor da venda direta com sua atividade. Observando o movimento da indústria, novos estudos se fazem necessários para ajudar empresas de venda direta a entender a atuação dos consultores e para ampliar o campo de estudo da força de vendas, inclusive da venda direta.

## 2.1 Base teórica

### *Governança relacional*

A governança relacional implica controles sociais informais sobre as relações de troca e descreve a maneira pela qual os parceiros de canal iniciam, mantêm e encerram suas trocas (Heide 1994). Essa forma de governança depende de confiança, compromisso e relacionamento social, que criam expectativas comportamentais compartilhadas, ou seja, normas, que por sua vez resultam em cooperação entre os parceiros (Heide & John 1992).

Alguns pesquisadores defendem que os comportamentos relacionais melhoram o desempenho financeiro das empresas, embora não esteja claro se isso realmente acontece (Ivens & Blois 2004; Vandaele et al., 2007). No entanto, alguns estudos apoiam o efeito positivo da governança relacional no desempenho (Bercovitz et al., 2006; Ferguson et al., 2005; Zhang et al., 2003), enquanto outros encontraram uma relação insignificante entre governança relacional e desempenho (Lusch & Brown 1996; Sigauw et al., 1998). Já um estudo mais recente de Hoppner e Griffith, (2011) argumenta que a governança relacional tem uma influência positiva no desempenho. A maioria das pesquisas e práticas assume que os esforços de governança relacional geram relacionamentos mais fortes com os clientes que melhoram os resultados de

desempenho do vendedor, incluindo crescimento de vendas, participação e lucros (Crosby et al., 1990; Morgan & Hunt, 1994). E considerando que o desempenho é influenciado mais pela qualidade do relacionamento e menos pelo comprometimento, a pesquisa que se concentra apenas no comprometimento e generaliza a partir de seu impacto na intenção do cliente ou comportamentos intermediários até seu efeito no desempenho do vendedor pode ser enganosa (Palmatier et al., 2006).

### *Engajamento do cliente*

Outra teoria importante para este artigo é apresentada em um conjunto de estudos sobre o engajamento do cliente. A premissa é de que, se um cliente estiver satisfeito, a mecânica de agregação de valor de um cliente para a empresa é potencializada, seja por meio de contribuição direta e/ou indireta (Pansari & Kumar, 2017). Kumar et al. (2010) identificam que as contribuições diretas consistem em compras do cliente e as contribuições indiretas consistem em referências que o cliente fornece, as conversas de mídia social e indicações que os clientes têm sobre a marca. A análise na venda direta pode ser interessante por compreender tanto contribuições diretas via transações dos consultores com as empresas, como também no papel do consultor em atrair novos clientes de forma incentivada pela empresa, isto é, contribuições indiretas.

### *Teoria da expectativa*

A teoria da expectativa foi proposta por Vroom (1964) para estudar as atitudes humanas e o seu comportamento no trabalho e configurações organizacionais. Esta teoria representou a primeira tentativa de usar suposições cognitivas como base para uma teoria da motivação de trabalho. O autor define motivação como a força que impulsiona uma pessoa para executar uma ação específica, conforme determinado pela interação da expectativa da pessoa que seu ato será seguido por um resultado específico e a consequência desse resultado (Lawler & Suttle, 1973). Enquanto alguns estudos consideram apenas recompensas materiais, como lucro, salário e bônus, a Teoria da Expectativa também considera as recompensas psicológicas como imagem, reconhecimento por outros e sensação de bem-estar. Lawler (1971) desenvolveu um modelo de comportamento para a Teoria da Expectância de Vroom.

O modelo faz a distinção entre a expectativa de que o esforço levará para o desempenho bem-sucedido de uma ação comportamental e a expectativa desta ação produzir resultados. Ou seja, o Esforço gera Desempenho e este, por sua vez, gera o Resultado esperado ao final. Em

geral, esse modelo de expectativa define que a probabilidade percebida do esforço em direção a um objetivo comportamental ou tarefa conduzirá à realização bem-sucedida de um objetivo (Esforço - Desempenho), a probabilidade de que a realização bem-sucedida do comportamento objetivo resultará na obtenção de resultados ou recompensas (Desempenho - Recompensa). Ao contrário da maioria dos modelos anteriores, esse modelo também especifica que o que determina o tipo de relação são as culturas e as crenças que as pessoas têm (Lawler & Suttle, 1973).

Essa teoria foi estudada e aplicada em vários âmbitos organizacionais e de motivação no trabalho. No contexto da venda direta, poucos estudos foram encontrados utilizando a Teoria da Expectância para o entendimento de alguns fatores. Brown e Peterson (1994) pesquisaram os efeitos do esforço no desempenho do trabalho na venda direta. Os resultados indicaram um efeito positivo do esforço no desempenho das vendas, mas o estudo não apresentou maiores detalhes a respeito das recompensas esperadas pela força de vendas. Também foi utilizada para avaliar que programas de incentivo na venda direta foram um fator que estimulou os respondentes a realizarem um trabalho mais intensivo, pois tinham a percepção de que seriam mais bem recompensados pelo melhor desempenho (Roman et al, 2021).

## 2.2 Hipóteses

De acordo com Pansari e Kumar (2017), o conceito de engajamento não se restringe a clientes. Pode, inclusive, ser aplicável na relação entre empresas e vendedores, tendo a premissa de que o nível de satisfação derivado do relacionamento é crítico para potencializar as contribuições diretas e indiretas dos vendedores. Espera-se que essa relação também aconteça entre empresas e o consultor de vendas diretas, mesmo sendo um vendedor mais autônomo, e a venda direta sendo, em muitos casos, um complemento de renda, ou seja, uma atividade secundária do consultor.

Uma vez que as empresas buscam maiores esforços de sua força de vendas independente, e a satisfação já foi apontado como fator importante (Marshall et al., 2012; Schetzle & Drollinger, 2014), vários estudos mostram que a satisfação é antecedente ao comprometimento organizacional, esforço (Rutherford et al., 2009; Marshall et al., 2012; Schetzle & Drollinger, 2014) e à propensão a desistir (Hartmann & Rutherford, 2015; Shanahan & Hopkins, 2018; Panagopoulos et al., 2018). Por ser uma atividade sem vínculos e com baixos custos de transação para o consultor deixar de vender produtos das empresas, os consultores que não estiverem satisfeitos com a atividade, ou com os ganhos, abandonam a

revenda dos produtos. Nesse aspecto, entende-se que a satisfação gera o Esforço do consultor na venda direta.

H1: O aumento (diminuição) da satisfação com as atividades da venda direta aumenta (diminui) sua percepção de esforço.

As empresas de venda direta, embora busquem recrutar, treinar e motivar esta equipe, não têm um poder coercivo sobre estas pessoas e precisam de uma gestão da área de vendas que exerça poder no canal, isto é, o potencial de influenciar (Coughlan et al., 2012). É sabido que incentivos e treinamentos para a área de vendas geram maiores esforços em relação à divulgação e venda de produtos (Gerhart & Fang, 2015; Kuvaas et al., 2016).

De acordo com Lusch e Brown (1996), em governança relacional, “quanto mais as empresas trocam informações com seus agentes, mais elas são capazes de antecipar e responder às necessidades. Quanto mais os membros do canal forem capazes de atender às necessidades uns dos outros, maior será o nível de esforço e desempenho que as empresas individuais e o canal como um todo podem alcançar.”

Essa forma de governança depende de confiança, compromisso e relacionamento social, que criam expectativas comportamentais compartilhadas, ou seja, normas, que por sua vez resultam em cooperação entre os parceiros (Heide & John 1992). A governança relacional prevê que o investimento em relacionamento tem um efeito grande e direto no desempenho objetivo do vendedor (Palmatier et al., 2006).

Pesquisas que estudaram os esforços de governança relacional mostraram que relacionamentos mais fortes com os clientes podem melhorar os resultados de desempenho do vendedor, incluindo crescimento de vendas e lucros (Crosby et al., 1990; Morgan & Hunt 1994). No entanto, vale entender se esta afirmação é válida para a venda direta, uma vez que, para vendedores profissionais, mesmo não existindo confiança ou compromisso, existem relações contratuais de deveres e obrigações com metas de vendas e performance. Por essa característica, as empresas de venda direta precisam influenciar a equipe para maximizar o desempenho, o que está relacionado com a percepção de esforço.

H2: O aumento (diminuição) da gestão de vendas do consultor aumenta (diminui) sua percepção de esforço.

O engajamento do cliente é uma evolução da perspectiva do marketing de relacionamento, na qual as transações de um cliente com uma empresa são a base para um relacionamento mais amplo e mutuamente benéfico, abrangendo boca a boca e a cocriação de novos produtos (Venkatesan, 2017). Na visão de vendedores profissionais, o engajamento vem



por meio de contribuições diretas, como comissão de vendas e benefícios. Como a venda direta tem características híbridas na qual o cliente, além de ser consumidor, é também consultor, o engajamento pode ajudar a aumentar esforço do consultor, gerando melhores resultados para ele e para a empresa.

Segundo Palmatier et al. (2019), a venda direta é um canal que não pertence ao formato baseado no fabricante, nem ao formato baseado no varejista e não conta com vendedores profissionais. No Brasil, algumas empresas estão disponibilizando sites, como o site Rede Natura, que já contava com 100 mil integrantes em 2016 (Guissoni, et al., 2017), para venda *online* mediada pelos consultores. É sabido na indústria que muitos consultores, embora diferente dos clientes que dão sugestões e fazem o boca-a-boca, também contribuem para a empresa tendo algumas iniciativas como criação de material promocional, investimento em amostras e produtos para demonstração, criação de sites próprios. Portanto, espera-se que, quanto mais ferramentas de canal ele use, maior a sua percepção de esforço.

H3: O aumento (diminuição) da gestão do canal do consultor aumenta (diminui) sua percepção de esforço.

Os consultores da venda direta são profissionais autônomos, sem remuneração fixa ou vínculo profissional com as empresas que revendem produtos. Ou seja, muitas vezes buscam novas oportunidades de vendas e lucros (Enis, 1992). Segundo Lawler e Suttle (1973), o nível percebido do esforço em direção a um objetivo ou tarefa levará à realização bem-sucedida de um objetivo, ou seja, pela teoria, o esforço gera melhor desempenho. Por conta disso, e de acordo com a Teoria da Expectância, essa relação entre esforço e desempenho tende a existir (Lourenço et al., 2022), e quanto mais esforço empreender na atividade, maior será sua percepção de desempenho para alcançar seus objetivos, sejam eles financeiros ou pessoais.

H4: O aumento (diminuição) do esforço do consultor aumenta (diminui) sua percepção de desempenho.

Segundo Vroom (1964), os resultados alinhados a um melhor desempenho podem ser chamados de primeiro nível, que são os resultados obtidos diretamente do comportamento realizado. O primeiro nível também é chamado por ele de instrumento para se alcançar os resultados em segundo nível, que são basicamente os objetivos em longo prazo. Dentro desse contexto, a venda direta depende de ações desses consultores independentes e que, por trabalharem em um ambiente competitivo, precisam buscar um melhor desempenho para si mesmos e, conseqüentemente, para as empresas às quais representam.

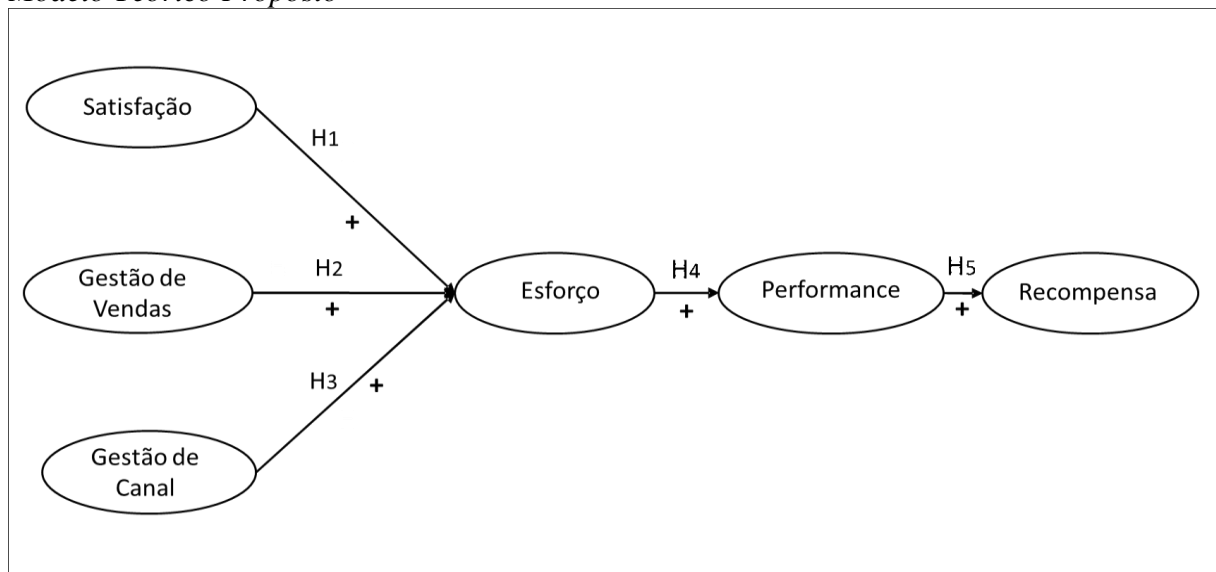
H5: O aumento (diminuição) da percepção de desempenho do consultor aumenta

(diminui) sua percepção de alcance da recompensa.

Essas hipóteses dão origem ao modelo teórico testado neste estudo. Esse modelo compila os estudos sobre venda direta e seus consultores, somando informações gerenciais e do setor e, por fim, a Teoria da Expectância.

**Figura 1**

*Modelo Teórico Proposto*



Fonte: Dados da pesquisa.

**3 Metodologia**

As informações utilizadas para as modelagens estatísticas realizadas neste estudo foram geradas pela aplicação de questionário de pesquisa em consultores da venda direta. O questionário foi elaborado com base na teoria encontrada e em pesquisas realizadas anteriormente.

Para a validação da adaptação deste questionário, foi realizado um pré-teste com 54 respostas completas, entre 122 respondentes. Esse pré-teste foi enviado pelo sistema *Qualtrics* para sete mil consultores, escolhidos aleatoriamente dentro de uma base de e-mails disponibilizados por uma empresa de venda direta. No pré-teste, analisamos se o questionário estava sendo entregue corretamente, o tempo de resposta de cada um e o perfil dos respondentes. Com base na análise das respostas coletadas, alguns textos foram ajustados, foram incluídas perguntas de verificação para avaliar o entendimento de algumas perguntas e identificar possíveis respondentes de uma mesma alternativa para todas as perguntas. A ordem das perguntas também foi ajustada para ser entregue de maneira aleatória, garantindo o fluxo

correto do respondente na ferramenta para não gerar viés pela ordem dos construtos.

O questionário final foi elaborado com o seguinte formato: a primeira parte foi constituída de quatro perguntas fechadas sobre características destes consultores, como quanto tempo trabalham com a venda direta, quantas marcas revendem, se possuem loja física para revender, e se têm uma equipe de consultores auxiliares.

A segunda parte foi composta por 42 questões com opções de respostas de acordo com a escala de cinco pontos *Likert*. A abordagem foi com questões relacionadas à satisfação do consultor com a venda direta, as principais atividades da venda direta, sob uma ótica de gestão de canal e gestão de vendas, além de como se dá a relação entre consultor e a empresa. Na parte final do questionário, foram feitas 12 perguntas-filtro para análise do perfil dos respondentes.

### 3.1 Amostra

Os respondentes da pesquisa foram selecionados aleatoriamente, e a amostra tem a mesma divisão regional que a população do país, segundo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística): 46% da região Sudeste, 15% da região Sul, 7% do Norte, 25% do Nordeste e 7% da região Centro-Oeste. Para envio da pesquisa, considerou-se o cálculo amostral com base em 95% de nível de confiança e 5% de erro amostral, resultando em uma necessidade de 385 respostas.

Todavia, seguindo as diretrizes de Westland (2010), o tamanho mínimo da amostra para o estudo foi calculado com base no tamanho do efeito esperado: 0.3 para níveis intermediários, segundo Cohen (1988), o poder da amostra de 0.80, o número de variáveis latentes (6 constructos), o número de variáveis observáveis (44 itens) e o valor de alfa de 5%. O valor mínimo recomendado é de 489 respondente. Entretanto, considerando as combinações de análise das variáveis de controle e os múltiplos grupos, o total de respostas coletadas foi de 1.243.

Com a aplicação do pré-teste, foi observada uma taxa de resposta de 0,7%. Por conta disso, o questionário foi enviado pelo sistema *Qualtrics* para 150.000 consultores, divididos em três ondas. Tais consultores estavam cadastrados em uma grande empresa de venda direta e permitiram receber e-mails com pesquisa. Todos os questionários foram enviados por e-mail, e nenhum estímulo ou gratificação foram oferecidos. Os envios foram realizados durante três semanas, alternando dias da semana e horários de envio. O resultado foi de 1.243 respostas retornadas e 1.240 respostas válidas, gerando uma taxa de resposta de 0,8% concluindo com 1.199 respostas após as análises.

### 3.2 Escalas

Para a medição de satisfação dos consultores de venda direta, Brodie et al. (2002) utilizaram a escala JDS (*Job Diagnostic Survey*). Desse estudo de 2002, foram escolhidos seis itens entre os nove utilizados para avaliar a satisfação do consultor no estudo atual, de acordo com os valores alcançados. Os três itens descartados são: “o tamanho do desafio”, por ser bastante ampla, também “a chance de ajudar outras pessoas” e “a gestão das pessoas com quem trabalha”, pois a amostra não atua com estrutura de recrutamento de consultores pelos próprios consultores, nem trabalho em equipes.

Quanto à gestão de vendas e gestão de canal utilizadas pelos consultores, o conteúdo da literatura não foi suficiente para compor o constructo em sua totalidade. Por conta disso, foi utilizada a taxonomia de Moncrief et. al (2006) e as premissas das teorias já citadas.

No estudo de Moncrief et. al (2006), os autores realizaram uma vasta revisão de literatura, pesquisas com grupos de vendas de vendedores e gerentes de vendas, e entrevistas em profundidade com um grupo de executivos de vendas. Levantaram 121 atividades de vendas que foram reduzidas a 69 e separadas em 12 Fatores após realização de uma análise de *cluster*.

Cada fator é composto de atividades similares de vendas, que esclarecem as diversas funções de profissionais de vendas, Quadro 1. Os fatores denominados “atividades promocionais e serviços de vendas”, “Treinamento”, “Entrega” e “Atividades Educacionais” foram usados como inspiração e direcionadores para a definição dos itens aqui chamados gestão de canal e gestão de vendas.

**Quadro 1**

*Relação de Construtos e a Taxonomia de Vendas de Moncrief*

<b>Constructo</b>	<b>Taxonomia de Moncrief</b>
<b>Gestão de Vendas</b>	
Uso os treinamentos que a empresa me oferece para aprender mais sobre os produtos.	Sessão de treinamento
Sigo as orientações que as empresas me passam de como oferecer e vender os produtos.	Demonstração de produtos
Realizo as tarefas necessárias para concorrer a prêmios e programas de incentivos.	Treinar clientes com produtos
Realizo as vendas necessárias para concorrer a prêmios e programas de incentivos.	Introduzir novos produtos
Realizo as tarefas para conseguir crescer nesta carreira.	Treinar clientes com produtos
Frequência com que vou aos encontros realizados pelas marcas.	Participação em reunião de vendas
<b>Gestão de Canal</b>	
Deixo os catálogos em estabelecimentos comerciais como salão de beleza.	Utilização de expositores
Crio ofertas, descontos e promoções para meus clientes além dos propostos pelas marcas.	Ponto de venda
Uso materiais de comunicação como panfletos, painéis, faixas e cartazes.	Lidar com publicidade
Ofereço produtos aos meus clientes usando o WhatsApp	Lidar com publicidade
Ofereço produtos aos meus clientes usando e-mail	Lidar com publicidade
Ofereço produtos aos meus clientes pelo Facebook	Lidar com publicidade
Utilizo catálogos/revistas adicionais além daquelas que eu já recebo da empresa	Utilização de expositores
Compro produtos antecipados para ter estoque e tenho produtos para pronta entrega.	Verificar o inventário do cliente
Tenho os produtos que mais vendem para demonstrar aos meus clientes (mostruário).	Demonstração de produtos
Tenho para demonstração / mostruário os produtos que são lançamentos	Introduzir novos produtos
Compro em grandes quantidades quando oferecem maior desconto	Organização de estoque
Tenho pessoas para me ajudar a vender e pago uma comissão para elas.	Recrutar consultores de vendas
Vendo produtos por sites, seja Rede Natura ou site próprio.	Utilização de expositores

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Com relação a Teoria da Expectância, o esforço no trabalho é resultante da necessidade de as pessoas buscarem serem competentes, efetivos, determinados e, portanto, isso contribui para a satisfação do trabalho, independentemente dos resultados de desempenho (Brown & Peterson, 1994). Nesse estudo, utilizando a autoavaliação do consultor, espera-se mensurar a percepção de esforço para atividades da venda direta.

O desempenho poderia ser avaliado como uma função do tempo despendido nas tarefas e os valores declarados como ganho, mas para entender os pontos mais importantes na perspectiva do canal, escolheu-se trabalhar com *Self-Perception Theory* (Bem, 1972) para além de mensurar, também avaliar o que é considerado desempenho para essas pessoas. Essas

variáveis foram medidas por Wotruba (1989). Dois itens foram excluídos: rotinas administrativas e recrutar novos consultores devido às diferenças de modelo de negócio da nossa amostra, sem a possibilidade de recrutar consultores. O esforço e o desempenho podem ser considerados o meio para chegar ao resultado, como instrumentos para alcançar um objetivo final, que pode ser material ou psicológico.

O aspecto psicológico como realizações pessoais, crescimento e bem-estar são pouco abordados em força de vendas (Brown & Peterson, 1994), as recompensas esperadas pelos indivíduos podem ir além dos materiais e podem ser almejados, seja pela percepção do próprio indivíduo, como na visão de terceiros. Os aspectos de como o consultor da venda direta são percebidos por outras pessoas foi parte de um estudo anterior (Jolson, 1972) e alguns itens foram utilizados neste estudo.

#### 4 Análise e discussão dos resultados

Dentre os respondentes, a maior parte é mulher (96%), tem entre 18 e 27 anos (39%), trabalha como consultores entre 1 e 5 anos (69%), dedica 8 horas por semana para a atividade (43%) e tem renda familiar menor que R\$ 1.760,00, como ilustrado na Tabela 1:

**Tabela 1**

##### *Perfil da Amostra*

<b>Tempo como Consultor</b>	<b>Respond.</b>	<b>%</b>	<b>Horas dedicadas por semana</b>	<b>Respond.</b>	<b>%</b>	
1 a 5 anos	831	69%	8 horas	516	43%	
6 a 10 anos	194	16%	16 horas	151	13%	
11 a 15 anos	87	7%	24 horas	160	13%	
16 a 20 anos	44	4%	32 horas	114	10%	
21 a 25 anos	43	4%	mais de 32 horas	258	22%	
Total	1199	100%	Total	1199	100%	
<b>Renda Familiar</b>	<b>Respond.</b>	<b>%</b>	<b>Idade</b>	<b>Respond.</b>	<b>%</b>	
Menos de R\$1.760,00	687	57%	18 a 27 anos	463	39%	
De R\$ 1.760,01 a R\$ 3.520,00	380	32%	28 a 37 anos	407	34%	
De R\$ 3.521,01 a R\$ 8.800,00	115	10%	38 a 47 anos	204	17%	
De R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00	14	1%	48 a 57 anos	104	9%	
Mais de R\$17.600,00	3	0%	58 a 67 anos	21	2%	
Total	1199	100%	Total	1199	100%	
<b>Gênero</b>			<b>Respond.</b>	<b>%</b>		
Feminino			1116	93%		
Masculino			83	7%		
Total			1199	100%		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Foram realizadas análises univariadas por meio da construção de *Boxplot* e avaliação de respondentes fora do intervalo comum ao redor da média usando o software SPSS22. Para a detecção de *outliers* multivariados, utilizou-se a distância de *Mahalanobis*  $D^2$  dividida pelos graus de liberdade ( $D^2/df$ ), conforme Hair et al. (2018). Não houve casos com valores acima de 3 e nenhum item foi retirado.

No teste de Normalidade, a distribuição dos dados de todas as variáveis foi analisada em busca de uma distribuição normal. Os testes realizados foram de assimetria e curtose (*skewness* e *kurtosis*). A assimetria da distribuição é medida quando as variáveis estão localizadas ao centro ou concentradas em alguma extremidade da escala. Os dados se mostraram simétricos dentro das proporções indicadas por Hair et al. (2018), no intervalo de -2 e 2. Não foi observada nenhuma fuga de normalidade. A análise de curtose também foi realizada para validar os indicadores. Essa análise refere-se a valores atípicos na distribuição dos dados. Muitos dados atípicos indicam um alto valor de curtose e dados sem *outliers* têm baixo valor de curtose. O valor absoluto tem que ser menor que três vezes o erro padrão.

Na análise de multicolinearidade, todos os indicadores foram aceitos, pois apresentaram VIF (*Variable Inflation Factor*), abaixo de 3, mais especificamente entre 1,1 e 3,0. Valores de VIF menores que 10 correspondem a uma correlação múltipla de 0,95 entre as variáveis independentes (Hair et al., 2018, p 200). A medida de adequação da amostra foi KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) = 0,931.

A análise de homocedasticidade está primeiramente relacionada à relação entre as variáveis. Significa que o residual da variável (erro) apresenta variação consistente através de diferentes níveis da variável (Hair et al., 2018). O teste estatístico usado para avaliar esse ponto foi o teste de *Levene*, e todas as variáveis que apresentaram significância abaixo de 0,05 foram analisadas nos procedimentos posteriores. Após a realização desses testes, foram excluídos da base 44 respondentes que demonstraram inconsistências nas respostas e que poderiam, de alguma forma, impactar o resultado e as conclusões do estudo. Sendo assim, foram descartados 3,5% da amostra e a base passou de 1.240 respostas para 1.199, uma redução de 41 respostas.

Após as análises para identificação de *outliers* dentro a base de respondentes, aqueles que poderiam distorcer as análises foram retirados. Os indicadores também foram analisados quanto à normalidade, linearidade e a homogeneidade dentro dos construtos e entre os construtos. O modelo proposto foi analisado primeiramente pela Análise Fatorial Exploratória (AFE), em que sete itens dentro do construto de Gestão de Canal foram retirados para adequação do modelo. Na sequência, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

e, posteriormente, pelo Modelo de Equações Estruturais (MEE). Os fatores de ajustes do modelo gerado pela Análise Fatorial Confirmatória mostraram valores válidos, como CMIN/DF: 4,406, em que valores menores que 3 estão associados a modelos de melhor ajuste, exceto em circunstâncias com amostras maiores (superiores a 750), como no caso deste estudo (Hair et al., 2010). Os outros valores foram:  $\chi^2$ : 1,978, DF: 449, GFI: 0,899, CFI: 0,921, RMSEA: 0,053 e PCLOSE: 0,011.

Para mensurar a validade do modelo, foram identificados os fatores expostos na Tabela 2. De modo geral, todos estão dentro dos valores identificados como ideais. Na primeira coluna, CC é a Confiabilidade Composta ou CR (*Composity Reliability*), que é a confiabilidade do modelo e deve estar acima de 0,7. Na segunda coluna, o VME é a Variância Media Extraída na análise ou AVE (*Average Variance Extracted*), a validade convergente, e deve ser maior que 0,5 (Hair et al., 2010). Na terceira coluna, MVC é a Máxima Variância Compartilhada, ou MSV (*Maximum Shared Variance*), e deve menor que a VME.

**Tabela 2***Fatores de Confiabilidade e de Validade do Modelo*

	CC	VME	MVC
Gestão Vendas	0,837	0,510	0,336
Recompensa	0,902	0,606	0,277
Satisfação	0,886	0,567	0,184
Gestão Canal	0,737	<b>0,414</b>	0,336
Esforço	0,859	0,507	0,389
Desempenho	0,868	0,570	0,389

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Embora Gestão de Canal não tenha alcançado o mínimo de explicação baseado nas variáveis latentes, a decisão foi de continuar o estudo com essa variável, uma vez que esta pesquisa foi aplicada em um possível momento de definição deste canal, onde alguns indicadores já se mostram com características de canal sob a visão do próprio consultor. Isso confirmado pelo valor de 0,414 que se mostra próximo de 0,5, e a consistência interna, o valor de Alpha de *Cronbach* de 0,788 justifica a permanência do construto para seguir na execução da Equação Estrutural. No modelo de equações estruturais, estuda-se a relação de causalidade entre os construtos e entre os construtos e seus indicadores, conforme apresentado na Figura 3. A análise foi realizada com base nos indicadores e construtos da AFC.



As três variáveis antecedentes – Satisfação, Gestão de Canal e Gestão de Vendas – mostram relação de causalidade com o Esforço. A Teoria da Expectância também confirma forte relação aplicada à venda direta. Os itens que permaneceram no modelo apresentaram relação por volta de 0,7, demonstrando explicação de 50% da relação. Dentro de gestão de Canal e Gestão de Vendas, dois itens demonstraram valores menores, porém ainda toleráveis, pois os fatores de juste da equação estrutural se mostram satisfatórios de acordo com a literatura (Hair et al., 2010), indicando relação significativa entre os construtos estudados.

Os fatores de ajuste do modelo mostraram CMIN/DF: 4,272,  $\chi^2$ : 1,696, DF: 397, GFI: 0,909, CFI: 0,926, RMSEA: 0,052 e PCLOSE: 0,070. Outra medida para validar o modelo foi o cálculo do Intervalo de Confiança (IC) das cargas estruturais que relacionam os construtos. Como o limite inferior não passou por zero, todos os testes de hipótese foram confirmados como possivelmente válidos, como ilustrado na Tabela 3.

**Tabela 3***Intervalo de Confiança dos Construtos*

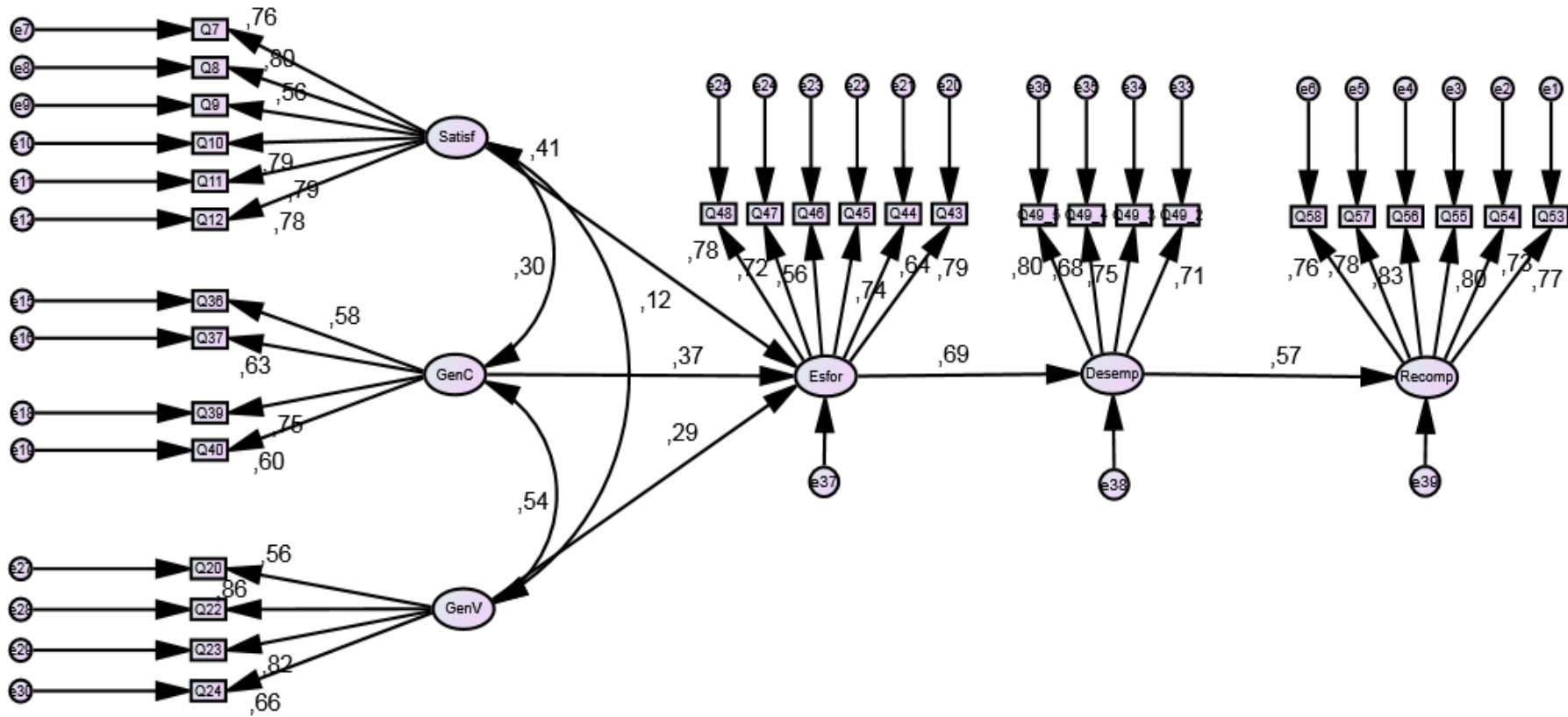
Intervalo de Confiança			Estimado	Inferior	Superior	p-valor
Esforço	<---	Satisfação	0,118	0,062	0,197	0,002
Esforço	<---	Gestão Canal	0,369	0,271	0,455	0,004
Esforço	<---	Gestão Vendas	0,288	0,204	0,383	0,003
Desempenho	<---	Esforço	0,690	0,631	0,759	0,002
Recompensa	<---	Desempenho	0,566	0,505	0,617	0,007

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a realização das análises estatísticas, o passo seguinte da pesquisa foi realizar as análises das hipóteses levantadas no trabalho.

**Figura 3**

*Modelo de Equações Estruturais - MEE*



**Fonte:** Dados da pesquisa desenvolvido pelo software AMOS.



#### 4.1 Análises das Hipóteses

Após as etapas analíticas concluídas, foi possível avaliar se as hipóteses, listadas na Tabela 4, propostas pelo estudo foram confirmadas, e todas foram aceitas.

#### Tabela 4

##### Resultados das Hipóteses

Hipótese	Teste t	Resultado
H1 Satisfação é antecedente a Esforço	3,79	Aceita
H2 Gestão de Vendas é antecedente Esforço	7,44	Aceita
H3 Gestão de Canal é antecedente a Esforço	8,69	Aceita
H4 Esforço leva a Desempenho.	18,56	Aceita
H5 Desempenho leva à Recompensa	15,75	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa.

A confirmação das hipóteses H1, H2 e H3 permite afirmar que, na amostra analisada, a Satisfação, a Gestão de Vendas e a Gestão de Canal são antecedentes ao esforço. Existem fatores responsáveis, em maior ou menor escala, pelo esforço e empenho do consultor. Entre os construtos exógenos, ou seja, Satisfação, Gestão de Canal e Gestão de Vendas aquele que exerce maior influência no Esforço é Gestão de Canal, com carga fatorial de 0,37 e  $p < 0,01$ .

Mesmo esse construto tendo apresentado validade convergente abaixo de 0,5 na análise fatorial confirmatória, ele permaneceu no modelo, pois seu Alpha de *Cronbach* foi de 0,788. A confirmação, na equação, da hipótese H3 de que ele é o fator que influencia, com maior carga, o esforço no canal, demonstra que a venda direta é um canal passando por uma possível transformação. Essa afirmação é embasada por dados resultantes da pesquisa. Dentro do questionário proposto, algumas perguntas tiveram o objetivo de avaliar fluxos de canal, como posse física, promoção, negociação e comunicação. Embora, com exceção do fluxo de comunicação, os demais tenham saído do modelo, a maioria dos respondentes declarou que realizam essas atividades. Nas perguntas referentes à promoção, 50% afirmam realizar ações frequentemente ou muito frequentemente, nas perguntas relacionadas ao estoque, 58% e sobre negociação, 46%.

A hipótese H2 foi confirmada com carga de 0,29 e  $p < 0,01$  para Gestão de Venda como antecedente ao esforço do consultor. Avaliando gerencialmente, esta é uma variável com a qual as empresas de venda direta mais se preocupam. Gestão de Vendas é o meio pelo qual os fornecedores, treinam, informam e incentivam seus consultores. Pelo modelo, entende-se que sim, há forte relação com esforço, mas a Gestão de Canal, que não parece ser o foco principal

das empresas, influência mais fortemente.

A confirmação da hipótese H1 significa que a Satisfação do consultor influencia o seu Esforço. Embora com a menor carga entre as três variáveis exógenas, Satisfação apresentou 0,12 e  $p > 0,01$ , o que confirma a relação da satisfação como antecedente ao emprego de esforço do canal. Essa hipótese confirma a base da relação entre as empresas e os consultores, que é o relacionamento pessoal, a satisfação pessoal em relação à atividade e, por trás disso, da empresa que oferece os produtos.

As hipóteses H4 e H5 são referentes à Teoria da Expectância, em que, segundo Lawler (1971), o esforço levará a um desempenho bem-sucedido de uma ação, e a expectativa de que essa ação irá produzir resultados ou recompensas. Essa teoria foi confirmada também na relação do consultor com a venda direta. Esforço, na hipótese H4, mostra uma forte influência em desempenho, com carga fatorial de 0,69 e  $p < 0,01$ . Esse valor demonstra que é claro para o consultor que o desempenho nesta atividade está relacionado ao esforço pessoal, pois é uma atividade autônoma onde o consultor pode trabalhar tanto, quando e como julgar ideal. A hipótese H5 também é confirmada com carga de 0,57 e  $p < 0,01$ , ou seja, o consultor tem a percepção de que se esforçar e alcançar melhores desempenhos o faz alcançar distintos objetivos, resultados e recompensas.

Com a confirmação de todas as hipóteses, é possível afirmar que se os consultores estiverem satisfeitos com a atividade, recebendo os estímulos corretos referentes à Gestão de Vendas e com atitudes relacionadas à Gestão de Canal, seu esforço será maior e, conseqüentemente, o desempenho e os resultados também.

## 5 Discussões

Wotruba dizia, ainda em 1991, que muitos estudos se faziam necessários para entender a venda direta, principalmente em países que o tema foi pouco estudado. Mesmo após mais de vinte anos, não se encontram estudos nessa área no Brasil, mesmo o país sendo o sexto maior país do mundo no setor. A busca por um melhor entendimento desta atividade no Brasil, pela ótica do consultor, foi o foco do presente trabalho. A conclusão principal deste estudo é que as ferramentas oferecidas pelas empresas e satisfação dos consultores têm impacto sobre o nível de esforço e sua expectativa por resultados. Este resultado pode ser de especial importância para a literatura de engajamento, pois trata de mecanismos que podem influenciar as contribuições dos consultores autônomos de vendas diretas para as empresas com as quais se relacionam. Ademais, os elementos deste estudo podem contribuir com a literatura de

governança relacional, abordando as formas de interação, incluindo ferramentas oferecidas pelas empresas de vendas diretas, para o consultor de vendas – que também é considerado como um canal para as empresas.

O primeiro foco deste trabalho foi entender se existe relação de causalidade entre satisfação, gestão de canal e gestão de vendas com o esforço do consultor, e foi confirmada a influência positiva. A venda direta tem como principal fundamento o relacionamento, afinal, é caracterizada pela venda pessoal entre duas pessoas. O presente estudo confirmou essa relação, apoiada nos resultados de pesquisas anteriores que mostram que a governança relacional envolve controle social informal sobre a troca de canais e se refere à maneira como os parceiros de canal iniciam, mantêm e encerram suas trocas (Heide, 1994), representados aqui pela satisfação, gestão de vendas e gestão de canal.

Indicadores de satisfação como realização pessoal, crescimento, segurança e independência confirmaram ser importantes para este consultor. À medida que o consultor está mais satisfeito com a atividade, com os serviços e produtos envolvidos nessa relação, ele se empenha e se esforça na busca de um melhor desempenho, que vai automaticamente será revertido em resultados para as empresas. Tais indicadores de satisfação confirmados nas análises estatísticas são os mesmos de estudos anteriores (Wotruba, 1990), e contradizem Brown e Peterson (1994), mostrando que esta é uma característica que segue latente mesmo após tantos anos.

Uma das dimensões do engajamento do consumidor é o que Kumar et al. (2010) chamam de comportamento de referência do cliente, que se refere à aquisição de novos clientes por meio de programas formais de referência iniciados e incentivados pela empresa. De certa forma, esses clientes de referência podem ser vistos como vendedores não funcionários que ganham uma comissão pela venda e podem ser uma maneira eficaz de atrair novos clientes. Embora a venda direta não aplique tal iniciativa com clientes, mas sim com consultores, observamos no presente estudo que a relação é real. Assim como Schmitt et al. (2011) e Verlegh et al. (2013), em seus estudos sobre referência de clientes, percebemos aqui o impacto de gestão de canal, como ferramentas de adquirir clientes, e a satisfação exercem sobre o esforço e resultado do consultor.

As empresas, entendendo a dependência desta satisfação, trabalham com a gestão de vendas na busca da motivação desse consultor. Elas investem valores importantes em incentivos, premiações e programas de fidelidade e prospecção de carreira. Esses indicadores, que não foram medidos em estudos anteriores, também confirmaram ter influência no esforço

do consultor como um reflexo dos programas das empresas.

Embora o estudo aponte que há influência da Gestão de Vendas no Esforço, ela não pode ser considerada o fator mais forte ou a origem do esforço, como as empresas e a literatura governança relacional a enxergam. Outra variável que apareceu com maior força foi a Gestão de Canal, e foi significativo para explicar o fenômeno no momento de transição do canal.

O segundo tema pesquisado foi a relação da variável esforço com o desempenho e o resultado/recompensa do consultor, e teve como resposta a confirmação da Teoria da Expectância, também na venda direta, onde ainda não havia sido estudada. As análises confirmaram forte relação de esforço com desempenho e recompensa do consultor. Foi possível observar pelas análises estatísticas e pelos valores das cargas fatoriais que o consultor entende que na atividade de venda direta, quando se esforça, alcança um desempenho esperado e alcança uma recompensa. Essa é a confirmação do modelo proposto e esperado para esta relação do consultor com os resultados da sua atividade.

Na venda direta, o consultor é livre para criar as ações que ele preferir e julgar necessárias para vender mais, buscar clientes e divulgar produtos, por exemplo. Essa liberdade dá ao consultor também a autonomia de ser seu próprio chefe, fazer o seu planejamento e trabalhar como e o quanto ele quiser para conseguir o que desempenho que ele julgar ideal.

O desempenho medido no estudo foi sob a avaliação do próprio consultor e, independentemente de sua avaliação ser de bom ou mau desempenho, a conclusão é que ele percebe que existe uma forte relação entre esforço e desempenho. Quanto às recompensas, as análises também mostraram que há relação, ou seja, o consultor entende que, se o desempenho for atingido, a recompensa também pode ser.

O nível da recompensa estudada foi na visão de um terceiro, ou seja, os indicadores que foram confirmados no modelo são referentes à imagem que o consultor espera ter na opinião de outras pessoas. Os dois itens que mostraram maior relação eram relacionados a fatores como ser visto como empresário, ou dono do próprio negócio, e ter o respeito de outros consultores devido ao seu desempenho. Esses aprendizados referentes às principais recompensas mostram que os objetivos de longo prazo destes consultores podem estar relacionados à realização pessoal, que ainda se mostra presente nas abordagens das empresas desse setor.

Nossos achados reforçam a visão e o estudo de Lusch e Brown (1996), que afirmam que, quanto maior o relacionamento da empresa com seus agentes, mais eles são capazes de antecipar e responder às necessidades. Quanto mais os membros do canal forem capazes de entender as necessidades uns dos outros, maior será o nível de esforço e desempenho que o

canal como um todo podem alcançar.

Consistente com a literatura de governança relacional em estudos de Hoppner e Griffith (2011), o efeito positivo ocorre porque os comportamentos relacionais recíprocos permitem um relacionamento mais forte, ajudando as empresas e seus agentes se adaptarem, ilustrado aqui pelo construto de gestão de vendas, que mostra a busca dos consultores por mais informação e esforço.

### 5.1 Implicações teóricas

Um número razoável de estudos sobre venda direta foi encontrado nos últimos quarenta anos. Esses estudos buscaram entender principalmente como funcionava a venda direta e quem eram as pessoas que revendiam produtos deste modelo de negócio. Pode-se observar na literatura estudada que os materiais mais completos sobre venda direta e com maior relevância sobre o tema são datados da década de 1990, sinalizando a escassez de estudos atualmente.

As descobertas deste estudo expandem as afirmações e os achados anteriores com relação à governança relacional em estudos sobre marketing de relacionamento (Palmatier et al. 2006; Hoppner e Griffith, 2011; Samaha et al., 2014) agora para uma visão da venda direta, com o consultor como unidade de análise. Demonstrando e comprovando o valor do relacionamento na relação entre a empresa e o consultor, mostrando pelo modelo proposto e pela teoria da expectativa seu impacto no esforço, desempenho e resultado do consultor.

Como diferencial para contribuir com a discussão, este estudo usou a Teoria da Expectância para entender quais seriam os fatores que movimentam esse canal, pois não foram encontrados registros de estudo que tenha avaliado amplamente a efetividade da teoria também na venda direta. O presente trabalho também aplicou indicadores da taxonomia das atividades de vendas (Moncrief et al, 2006) aplicados à venda direta em duas modalidades: Gestão de Canal e Gestão de Vendas. Concluiu-se a validação de indicadores presentes no fator “atividades promocionais e serviços de vendas”.

Adicionalmente, a abordagem teórica sobre engajamento do cliente (Pansari & Kumar, 2017) trouxe luz a um tema ainda não estudado: o consultor de vendas como primeiro cliente da empresa e como consumidor, pois ele compra para uso próprio. Mostrou que as premissas da teoria, que tem satisfação como antecedente de atitudes benéficas a empresa, por meio de esforço, melhor desempenho, levam também a empresa a benefícios indiretos, mas tangíveis, como apontado no estudo de Pansari e Kumar (2017).

Uma vez decididos a fazer esses esforços, os consultores têm alta percepção do nível de

desempenho que será obtido e os resultados que serão obtidos a partir deste nível de desempenho, ampliando o entendimento sobre a Teoria da Expectância, agora também validada com consultores de venda direta. Essa forte relação de esforço, performance e recompensas justifica a grande aceitação ou crença de muitas pessoas no modelo de venda direta e sua capacidade de atração de milhares de pessoas que conquistam recursos por este modelo.

### 5.2 Implicações gerenciais

Grandes empresas investem milhões por ano em sua gestão de vendas. É um investimento importante, já que a força de vendas é a maior responsável pelo faturamento das empresas. No entanto, a presente pesquisa demonstrou que estes elementos têm menor relação com esforço do que a gestão de canal. Ou seja, as empresas de venda direta não têm a tradição de serem gestoras de canal como outras empresas tradicionais do varejo. Elas precisam considerar a força de venda como um canal e não apenas como vendedores dos seus produtos.

A falta de clareza entre os termos “vendas” e “canal” também se mostra presente na visão do consultor. Nas análises dos resultados, as atividades que acabaram saindo do modelo apresentaram consideráveis números de respostas na opção “frequentemente”. Por exemplo, 30% dos respondentes declararam fazer estoque de produtos, ter os principais produtos em vendas para demonstração, comprar catálogos/revistas adicionais e criar suas próprias ofertas e promoções. Ou seja, parte destes consultores já tem comportamentos de um canal, embora não o suficiente para confirmar a relação no modelo estatístico.

Por outro lado, a confirmação da satisfação como geradora de esforço, ainda que em menor evidência em relação ao canal, demonstra que as empresas precisam buscar a satisfação desse consultor. Como citado anteriormente, não existem vínculos entre as empresas e seus vendedores; portanto, entender quais são os pontos principais de satisfação do consultor pode orientar as empresas em oferecer condições para que esta necessidade de satisfação do consultor seja suprida.

### 5.3 Limitações do estudo e possibilidades de pesquisas futuras

Inicialmente, o fato de não serem encontrados registros de literaturas atuais sobre o tema fez com que a pesquisa teórica tivesse que ser mais detalhada para entender as implicações atuais. As pesquisas encontradas foram aplicadas em ambiente, economia e culturas diferentes do Brasil, portanto adaptações de fizeram necessárias.

Esta pesquisa não analisou a fundo o perfil do consultor e os efeitos das variáveis



demográficas, ponto que pode compor pesquisas futuras. Uma alternativa seria aplicar esse mesmo modelo e buscar diferenças ou similaridades relacionadas às características dos consultores, como o tempo que se dedica à função ou a quantidade de marcas vendidas.

Neste trabalho, não foi estudado a fundo os motivos pelos quais os indicadores de gestão de canal não entraram no modelo. Uma nova pesquisa focada exclusivamente em gestão de canal poderia gerar contribuições importantes, pois, no presente estudo, esse foi o segundo construto responsável pelo esforço, dentre os construtos propostos como antecedentes.

A satisfação, devido à sua importância como apresentado, poderia direcionar pesquisas futuras sobre venda direta, uma vez que o setor pode sofrer mudanças consideráveis com o possível advento da tecnologia no setor. Assim como ferramentas de gestão de canal e de vendas, como antecedentes ao esforço, fazendo uso de premissas de engajamento poderiam ser estudadas de maneira mais focada em todas as outras dimensões de engajamento também para o consultor além de clientes.

Além dos temas abordados neste trabalho, outros de igual importância podem surgir. Estudos acadêmicos sobre venda direta no Brasil são pouco difundidos, mas o tamanho do mercado demonstra que mais pesquisas seriam necessárias. Outras linhas de pesquisa poderiam se dedicar a este tema. Questões econômicas referentes à atividade de venda direta em meio à crise e relação com taxa de desemprego, por exemplo. Questões jurídicas e trabalhistas envolvendo esta atividade autônoma e temas referentes à legislação são alguns caminhos a serem seguidos. Enfim, esta pesquisa cumpre com o papel de contribuir e incentivar discussões acadêmicas e estudos científicos acerca da venda direta, bem como proporcionar às empresas informações sobre o consultor e sobre o momento de transição que o canal está passando.

**Contribuições dos autores**

Contribuição	Schunck, J G	Guissoni, L A	Lourenço, C E
Contextualização	X	X	X
Metodologia	X	---	X
Software	-----	---	
Validação	X	X	X
Análise formal	X	X	X
Investigação	X	-----	-----
Recursos	X	-----	-----
Curadoria de dados	X	-----	-----
Original	X	X	X
Revisão e edição	X	X	X
Visualização	X	X	X
Supervisão	-----	X	X
Administração do projeto	X	-----	-----
Aquisição de financiamento	-----	-----	-----

**Referências**

- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. *Advances in experimental social psychology*, 6, 1-62. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60024-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60024-6)
- Bercovitz, J., Jap, S. D., & Nickerson, J. A. (2006). The antecedents and performance implications of cooperative exchange norms. *Organization Science*, 17(6), 724-740. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0213>
- Bone, J. (2017). *The hard sell: an ethnographic study of the direct selling industry*. Routledge.
- Brodie, S., Stanworth, J., & Wotruba, T. R. (2002). Comparisons of salespeople in multilevel vs. single level direct selling organizations. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 67-75. <https://www.jstor.org/stable/40471869>
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of marketing*, 58(2), 70-80. <https://doi.org/10.1177/002224299405800206>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences (2nd edn.)*. Hillsdale.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2012). *Canais de marketing*. Person.
- Crittenden, V. L., & Wilson, E. J. (2002). Success factors in non-store retailing: exploring the Great Merchants Framework. *Journal of Strategic Marketing*, 10(4), 255-272. <https://doi.org/10.1080/0965254022000014550>

- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of marketing*, 54(3), 68-81. <https://doi.org/10.2307/1251817>
- Enis, B. M. (1992). Direct selling channels: an appraisal of key strategic issues. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 3-24. [https://doi.org/10.1300/J049v02n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J049v02n02_02)
- Evans, K. R., Margheim, L., & Schlatter, J. L. (1982). A review of expectancy theory research in selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2(2), 33-40. <https://doi.org/10.1080/08853134.1982.10754336>
- Ferguson, R. J., Paulin, M., & Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217-234. <https://doi.org/10.1177/0092070304270729>
- 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. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300206>
- Ferrell, L., & Ferrell, O. C. (2012). Redirecting direct selling: High-touch embraces high-tech. *Business horizons*, 55(3), 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.004>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489-521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Guissoni, L., Farris, P., Ailawadi, K., & Boccia, M. (2017). The Multichannel challenge at Natura in Beauty and Personal Care. *Darden Business Publishing Cases*, 1-18. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3703305>
- Hair, J. F. (2010). Black, WC, Babin, BJ, & Anderson, RE (2010). Multivariate data analysis: A Global Perspective. *New Jersey. Pearson. Ed*, 7, 816.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., (2018). Multivariate data analysis 8th Edition. *Cengage Learning EMEA*.
- Harrison, D. E., & Hair, J. F. (2017). The use of technology in direct-selling marketing channels: Digital avenues for dynamic growth. *Journal of Marketing Channels*, 24(1-2), 39-50. <http://dx.doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346979>
- Hartmann, N. N., & Rutherford, B. N. (2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention. *Industrial Marketing Management*, 51, 158-170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.017>
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *Journal of marketing*, 56(2), 32-44. <https://doi.org/10.1177/002224299205600203>

- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of marketing*, 58(1), 71-85. <https://doi.org/10.1177/002224299405800106>
- Hoppner, J. J., & Griffith, D. A. (2011). The role of reciprocity in clarifying the performance payoff of relational behavior. *Journal of Marketing Research*, 48(5), 920-928. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.5.920>
- Ivens, B. S., & Blois, K. J. (2004). Relational exchange norms in marketing: A critical review of Macneil's contribution. *Marketing theory*, 4(3), 239-263. <https://doi.org/10.1177/1470593104045603>
- Jolson, M. A. (1972). Direct selling: Consumer vs. salesman: Is conflict inevitable?. *Business Horizons*, 15(5), 87-95. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(72\)90053-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(72)90053-5)
- Khusainova, R., De Jong, A., Lee, N., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2018). (Re) defining salesperson motivation: current status, main challenges, and research directions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 2-29. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1415761>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of service research*, 13(3), 297-310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Kumar, V., Dalla Pozza, I., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. *Journal of retailing*, 89(3), 246-262. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.02.001>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667-680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Lawler, E. L. (1971). Pay and organization effectiveness: A psychological view. NY: McGraw Hill.
- Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational behavior and human performance*, 9(3), 482-503. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90066-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90066-4)
- Lee, H. H., Chang, T., Jean, K., & Kuo, C. W. (2022). Channel design and OEM growth in a multi-market setup. *European Journal of Operational Research*, 296(3), 862-872. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.04.013>
- Li, G., Zhang, X., Chiu, S. M., Liu, M., & Sethi, S. P. (2019). Online market entry and channel sharing strategy with direct selling diseconomies in the sharing economy era. *International Journal of Production Economics*, 218, 135-147. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.006>

- Liao, S. H., Chen, Y. J., & Hsieh, H. H. (2011). Mining customer knowledge for direct selling and marketing. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6059-6069.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.007>
- Lourenço, C. E., Hair Jr, J. F., Zambaldi, F., & Ponchio, M. C. (2022). Consumer brand engagement concept and measurement: Toward a refined approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103053.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103053>
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of marketing*, 60(4), 19-38.  
<https://doi.org/10.1177/002224299606000404>
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Lassk, F. G., & Shepherd, C. D. (2012). Linking performance outcomes to salesperson organizational citizenship behavior in an industrial sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 491-501. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320406>
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Lassk, F. G. (2006). A contemporary taxonomy of sales positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 55-65.  
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260105>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.  
<https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Murphy, W. H., Dacin, P. A., & Ford, N. M. (2004). Sales contest effectiveness: an examination of sales contest design preferences of field sales forces. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 127-143  
<https://doi.org/10.1177/0092070303261582>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2019). *Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780429291999>
- Panagopoulos, N. G., Hochstein, B., Baker, T. L., & Pimentel, M. A. (2018). Boosting sales force morale in highly dynamic, complex markets: The role of job resources. *Industrial Marketing Management*, 74, 237-253.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.001>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>

- 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. <https://www.jstor.org/stable/20832507>
- Peterson, R. A., Crittenden, V. L., & Albaum, G. (2019). On the economic and social benefits of direct selling. *Business Horizons*, 62(3), 373-382. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.12.002>
- Poon, P., Albaum, G., & Yin, C. Y. (2017). Exploring risks, advantages and interpersonal trust in buyer-salesperson relationships in direct selling in a non-western country. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0124>
- Roman, M., Wasiak, M., Roman, M., Roman, K., Niedziółka, A., Krasnodębski, A., & Królak, S. (2021). Essence of the compensation plan in the process of motivation in multi-level marketing (MLM). A case study. *Sustainability*, 13(16), 8738. <https://doi.org/10.3390/su13168738>
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of business research*, 62(11), 1146-1151. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.019>
- Schetzle, S. & Drollinger, T. (2014). The Use of Dominance Analysis to Identify Key Factors in Salespeople's Affective Commitment toward the Sales Manager and Organizational Commitment. *Marketing Management Journal*, 24(1), 1-15. <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=1534973X&AN=101296898&h=ieV8huMXzWzaHKKhPgsL4OFUdHrKx7bP6yV15SyoqjQnIT0KkErewOGjRz54ONOSmURqjE10hEjjoYNLLzC2hA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authType%3dcrawler%26jrnl%3d1534973X%26AN%3d101296898>
- Samaha, S. A., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2014). The role of culture in international relationship marketing. *Journal of Marketing*, 78(5), 78-98. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0185>
- Shanahan, K. J., & Hopkins, C. D. (2018). Level of agreement between sales managers and salespeople on the need for internal virtue ethics and a direct path from satisfaction with manager to turnover intent. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 837-848. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3813-6>
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of marketing*, 62(3), 99-111. <https://doi.org/10.1177/002224299806200307>
- Smith, K., Jones, E., & Blair, E. (2000). Managing salesperson motivation in a territory realignment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 215-226. <https://doi.org/10.1080/08853134.2000.10754242>

- Schmitt, P., Skiera, B., & Van den Bulte, C. (2011). Referral programs and customer value. *Journal of Marketing*, 75(1), 46–59. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.46>
- Tornillo, J. E., Pascal, G., Moguerza, J. M., & Redchuk, A. (2019). Personality traits and Business Intelligence: A model to improve direct selling systems. In *2019 5th International Conference on Information Management (ICIM)* (pp. 202-206). IEEE. doi: <https://doi.org/10.1109/INFOMAN.2019.8714704>
- Vandaele, D., Rangarajan, D., Gemmel, P., & Lievens, A. (2007). How to govern business services exchanges: Contractual and relational issues. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 237-258. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00212.x>
- Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 289-293. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0513-6>
- Verlegh, P. W., Ryu, G., Tuk, M. A., & Feick, L. (2013). Receiver responses to rewarded referrals: the motive inferences framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(6), 669-682. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0327-8>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Watson IV, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: Trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>
- Westland, J.C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-487. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2010.07.003>
- World Federation of Direct Selling Associations. (2021). *What is Direct Selling?* <https://wfdsa.org/about-direct-selling/>
- Wotruba, T. R. (1989). The effect of goal-setting on the performance of independent sales agents in direct selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 22-29. <https://doi.org/10.1080/08853134.1989.10754510>
- Wotruba, T. R. (1990). The relationship of job image, performance, and job satisfaction to inactivity-proneness of direct salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(2), 113-121. <https://doi.org/10.1007/BF02726427>
- Wotruba, T. R. (1990). Full-time vs. part-time salespeople: A comparison on job satisfaction, performance, and turnover in direct selling. *International Journal of Research in Marketing*, 7(2-3), 97-108. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(90\)90014-E](https://doi.org/10.1016/0167-8116(90)90014-E)
- Wotruba, T. R., & Tyagi. P. K., 1991. "Met expectations and turnover in direct selling." *The Journal of Marketing*: 24-35. <https://doi.org/10.1177/002224299105500303>
- Wotruba, T. R., & Tyagi, P. K. (1992). Motivation to become a direct salesperson and its relationship with work outcomes. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 41-56. [https://doi.org/10.1300/J049v02n02\\_04](https://doi.org/10.1300/J049v02n02_04)

- Yeniaras, V., Di Benedetto, A., Kaya, I., & Dayan, M. (2020). Relational governance, organizational unlearning and learning: implications for performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0002>
- Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?. *Journal of international business studies*, 34(6), 550-566. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400051>



**APÊNDICE A**

*Construtos Questões e Escala*

CONSTRUTO	Questão	Indicador	PERGUNTA	ESCALA	AFE	AFC	MEE
Satisfação com a atividade	Q7	Satisfação1	Sentimentos de realização pessoal (quão gratificante) em ser um revendedor(a)/consultor(a).	Satisfação	x	x	x
	Q8	Satisfação2	A oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional	Satisfação	x	x	x
	Q9	Satisfação3	A chance de conhecer outras pessoas	Satisfação	x	x	x
	Q10	Satisfação4	Quanto o retorno desta atividade me parece segura e estável, pensando no futuro.	Satisfação	x	x	x
	Q11	Satisfação5	Como minha contribuição individual para os resultados da empresa geram lucro também para mim	Satisfação	x	x	x
	Q12	Satisfação6	Com o nível de independência que eu posso ter, estou:	Satisfação	x	x	x
Gestão de Vendas	Q19	Gestão Vendas1	Eu uso os treinamentos que a empresa me oferece para aprender mais sobre os produtos.	Frequencia	x	x	
	Q20	Gestão Vendas2	Eu sigo as orientações que as empresas me passam de como oferecer e vender os produtos	Frequencia	x	x	x
	Q22	Gestão Vendas3	Realizo as tarefas necessárias para concorrer a prêmios e programas de incentivos	Frequencia	x	x	x
	Q23	Gestão Vendas4	Realizo as vendas necessárias para concorrer a prêmios e programas de incentivos	Frequencia	x	x	x
	Q24	Gestão Vendas5	Quanto você realiza as tarefas para conseguir crescer nesta carreira.	Frequencia	x	x	x
	Q25	Gestão Vendas6	Qual frequência você vai aos encontros realizados pelas marcas que você revende?	Frequencia	x		
Gestão de Canal	Q33	Gestão Canal1	Eu costumo deixar os catálogos / revistas em estabelecimentos comerciais de outras pessoas como salão de beleza e lojas	Frequencia	x		
	Q34	Gestão Canal2	Eu crio ofertas, descontos e promoções para meus clientes além dos propostos pelas marcas.	Frequencia	x		
	Q36	Gestão Canal3	Eu uso materiais de comunicação como panfletos, painéis, faixas e cartazes dos produtos que revendo	Frequencia	x	x	x
	Q37	Gestão Canal4	Eu costumo oferecer produtos aos meus clientes usando o whats app	Frequencia	x	x	x
	Q38	Gestão Canal5	Eu costumo oferecer produtos aos meus clientes usando e-mail	Frequencia	x		
	Q39	Gestão Canal6	Eu costumo oferecer produtos aos meus clientes pelo facebook	Frequencia	x	x	x
	Q26	Gestão Canal7	Eu utilizo catálogos/revistas adicionais além daquelas que eu já recebo da empresa	Frequencia			
	Q28	Gestão Canal8	Eu compro produtos antecipados para ter estoque e tenho produtos para pronta entrega	Frequencia			
	Q29	Gestão Canal9	Eu costumo ter os produtos que mais vendem para demonstrar aos meus clientes (mostruário).	Frequencia			
	Q30	Gestão Canal10	Eu costumo ter para demonstração / mostruário os produtos que são lançamentos	Frequencia			
	Q31	Gestão Canal11	Eu compro em grandes quantidades quando oferecem maior desconto	Frequencia			
	Q32	Gestão Canal12	Eu costumo ter pessoas para me ajudar a vender e em troca eu pago uma comissão da venda para esta pessoa	Frequencia			
	Q40	Gestão Canal13	Eu costumo vender produtos por sites, seja Rede Natura ou site próprio	Frequencia	x	x	x
Esforço	Q43	Esforço1	Quanto eu me empenho para vender os produtos com os quais eu trabalho.	Esforço	x	x	x
	Q44	Esforço2	Quanto eu me esforço para buscar maneiras diferentes de vender meus produtos	Esforço	x	x	x
	Q45	Esforço3	Quanto eu me esforço para procurar novos clientes para vender meus produtos.	Esforço	x	x	x
	Q46	Esforço4	Oferecer mais produtos para clientes já conhecidos.	Esforço	x	x	x
	Q47	Esforço5	Aprender mais sobre os produtos que eu vendo	Esforço	x	x	x
	Q48	Esforço6	Quanto eu me esforço para alcançar as metas que eu planejei.	Esforço	x	x	x
Desempenho	Q49_1	Desempenho1	Planejamento para alcançar os resultados que eu espero	Desempenho	x	x	
	Q49_2	Desempenho2	A maneira como eu sigo o planejamento que eu faço	Desempenho	x	x	x
	Q49_3	Desempenho3	A maneira como eu demonstro e ofereço os produtos	Desempenho	x	x	x
	Q49_4	Desempenho4	Relação com meus clientes após a venda oferecendo novos produtos	Desempenho	x	x	x
	Q49_5	Desempenho5	A maneira com que eu busco novos clientes	Desempenho	x	x	x
Outcome (Recompensa)	Q53	Recompensa1	Ser visto (a) como um (a) profissional moderno (a) e atual	Importância	x	x	x
	Q54	Recompensa2	Ser visto (a) como um (a) profissional bem remunerado (a).	Importância	x	x	x
	Q55	Recompensa3	Ser visto como empresário /dono do meu próprio trabalho.	Importância	x	x	x
	Q56	Recompensa4	Ter o respeito dos companheiros de vendas devido ao meu desempenho	Importância	x	x	x
	Q57	Recompensa5	Ter a admiração da família e de amigos.	Importância	x	x	x
	Q58	Recompensa6	Sentir que meu relacionamento com amigos e clientes é fortalecido.	Importância	x	x	x