Como Direcionar As Motivações Dos Representantes De Venda Direta? Um Modelo Teórico Abrangente Usando a Teoria da Expectância.

Resumo
O conceito de venda direta é descrito como um meio de comercialização de produtos através de contato pessoal sem um ponto fixo. O modelo mais usado é com representantes que atuam de forma independente em diversos segmentos e marcas. Algumas empresas dependem exclusivamente da atuação desse representante, e por isso têm proposto iniciativas que objetivam a melhoria do desempenho deste agente independente. Por este motivo, o objetivo dessa pesquisa foi entender se essas iniciativas são efetivas e como tais ativações e ferramenta geram efeito no representante. Buscou também avaliar como é a resposta, ou o nível de esforço do representante, com relação a ativação de diversas ações da empresa e se esse esforço gera retorno para o representante. Baseado na Teoria da Expectância foi aplicado e validado um modelo para entender a relação entre Esforço, Desempenho e Recompensa na visão do revendedor. Uma *survey*, com representantes de todo o Brasil, obteve 1.243 respostas. Foram realizadas Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Confirmatória (AFC) e gerado um Modelo de Equações Estruturais (MEE). Como resultado foi gerado um modelo que agrega fatores antecedente ao esforço do representante e mostram congruência das iniciativas e ferramentas disponibilizadas pela empresa destacando as mais aderentes.

Palavras-chave
Venda Direta, Representantes, Teoria da Expectância.

Contexto
Os temas de estratégia de vendas e canais de distribuição têm recebido atenção de acadêmicos e executivos e envolvem a forma como as empresas acessam seus clientes finais (Harrison & Hair, 2017; Poon, Albaum & Yin, 2017). A venda direta é uma das formas com que indústrias de consumo podem acessar o consumidor. A definição mais encontrada para Venda Direta seria um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços baseado no contato pessoal entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo, (Peterson & Wotruba, 1996; Ferrell & Ferrell, 2012, Bone, 2017). Ou, segundo a World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA) "é o canal de distribuição para comercialização de produtos e serviços diretamente aos consumidores".
O revendedor é um agente intermediário deste modelo de negócio, pois ele tem o papel de promover, vender e distribuir produtos e serviços ao consumidor, (Peterson & Wotruba, 1996). Ele é, muitas vezes, um agente do qual a empresa depende, quase que exclusivamente, para vender seus produtos. Devido à importância do revendedor no momento de transição que o setor da venda direta vem demonstrando, este estudo buscou entender se existe relação de causalidade entre satisfação, gestão de canal e gestão de vendas com o esforço do revendedor. Ou seja, o intuito desta pesquisa é avaliar quais fatores são antecedentes ao construto esforço, doendo assim avaliar o efeito da satisfação, da gestão de canal e da gestão de vendas, no esforço do revendedor. Adicionalmente, para contribuir com a literatura, uma vez identificado o esforço, buscou-se avaliar qual a relação desta variável com o desempenho e o resultado/recompensa do revendedor. Aqui o objetivo é entender se o esforço tem efeito sobre o desempenho e os resultados do revendedor, pois, 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).
A pesquisa foi realizada no Brasil, onde o setor da venda direta conta com 4,6 milhões de revendedores autônomos, que vendem produtos de diversas empresas. Com esta quantidade de revendedores o Brasil foi o sexto maior mercado do mundo em venda direta em 2017, os

Estados Unidos o primeiro, China e Coreia os segundo e terceiro, de acordo com a *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), que também divulgou que mundialmente o setor movimentou US$183,7 bilhões nesse mesmo ano.

Estudos anteriores sobre a Venda Direta e seus representantes.

Um levantamento feito por Albaum (1992) demonstrava a escassez do tema venda direta e identificou que as pesquisas encontradas eram feitas acerca da venda direta com foco maior nos consumidores que compravam mercadorias por telefone e por catálogos em suas casas. Wotruba (1989) avaliou como a imposição de metas do representante para si próprio está relacionada com o seu comportamento e desempenho. Estudou também a relação de meta, esforço e desempenho. Esforço foi medido por número de horas trabalhadas por semana. O desempenho foi medido por lucro por hora e pela escala de *Self Rating Satisfaction* (SRS). Esta escala não costuma ser categorizada como medidora de desempenho, mas neste estudo foi usado por duas razões. Primeiro devido ao fato de que o desempenho do representante não é formalmente avaliado pela empresa, e também porque o representante tem várias motivações para revender e padrões diferentes para avaliar seu próprio sucesso. Os itens foram: planejar das próprias metas, localizarem novos consumidores, apresentação de vendas, recrutarem novos representantes acompanhamento pós-vendas e processos administrativos (Wotruba 1989).

Seu artigo "*What is direct selling? — Definition, perspectives, and research agenda*" (Peterson & Wotruba, 1996), provavelmente é 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) comparava os representantes em tempo integral com os representantes de tempo parcial quanto à satisfação com o trabalho, desempenho e propensão a deixar a empresa. Wotruba & Tyagi (1992) pesquisaram sobre as características da venda direta e o que motivam os representantes a escolher esse tipo de trabalho. Foram estudadas vinte e seis características de trabalho que definem as motivações e foram encontrados cinco grupos padrões. Três destes padrões são relacionados a resultados desse trabalho como compromisso organizacional, satisfação do trabalho e desempenho. Os cinco fatores gerados por este estudo são: (1) reconhecimento social e pela empresa, (2) crescimento de renda e carreira, (3) atenção e provação, (4) realização pessoal e desafio do trabalho, e (5) autonomia e controle. Os fatores de número 2 e 3 mostraram relação muito baixa com comprometimento, satisfação, desempenho e *turnover*. Em 1994, Brown & Peterson pesquisaram sobre o efeito do esforço no desempenho e na satisfação do trabalho na venda direta. O esforço no trabalho pode ser considerado um instrumento para se chegar ao objetivo final, que segundo a Teoria da Expectância pode ser crescimento e bem-estar, por exemplo, além de remuneração e lucro. Embora algumas pesquisas considerem recompensas apenas materiais, como lucro, salário e bônus, a Teoria da Expectância considera também recompensas psicológicas como imagem conquistada, reconhecimento por parte dos outros e sensação de bem-estar. Neste estudo, o esforço foi medido por três itens de autorrelato, percepção de esforço geral para atividades de vendas, número de horas trabalhadas e número de abordagens feitas. Desempenho de vendas foi medido por uma classificação dos supervisores dos vendedores. O estudo empírico indica que o esforço tem um forte efeito direto sobre a satisfação no trabalho que não é o mesmo em desempenho de vendas e não é mediado pelo desempenho como era descrito no modelo inicial. Em ambos os estudos empíricos e de meta análise, o esforço foi um antecessor direto de ambos os construtos, desempenho e satisfação.

A partir do ano 2000 os estudos passam a ter menos foco no representante e mais na indústria e no modelo de negócio (Crittenden & Wilson, 2002, Ferrell, Gonzalez & Ferrell, 2010, Ferrell & Ferrell, 2012, Bone 2017). Outros estudos foram realizados para entender como as empresas de venda direta usam a tecnologia, seja como forma de ligação com seus clientes e sua força de

vendas ou entre vendedor e clientes (2011, Harrison & Hair, 2017, Poon, Albaum & Yin, 2017).

Motivações ao esforço do representante direto.

Satisfação

Os representantes, assim como no varejo, têm a função de promover, vender e distribuir produtos ao consumidor (Peterson & Wotruba, 1996). São eles que geram a receita para as empresas principalmente pelas transações de vendas, mas também por iniciativas distintas dos representantes como, por exemplo, indicação de outro representante ou o recrutamento de equipe de vendas (Ingram, 1992). Os representantes podem se dedicar exclusivamente a esta atividade ou essa pode ser uma alternativa ao emprego tradicional (Liao, Chen, & Hsieh, 2011). Brodie, Stanworth & Wotruba (2002) utilizaram a escala JDS (*Job Diagnostic Survey*) para avaliar a satisfação dos representantes com a atividade da venda direta. Por ser uma atividade sem vínculos, os representantes que não estiverem satisfeitos com a atividade, ou com os ganhos abandonam a revenda dos produtos. Mediante um cenário de forte concorrência como o Brasil, os representantes precisam estar satisfeitos com a atividade para gerar resultados para as empresas do setor. Neste aspecto, entende-se que a satisfação gera o Esforço do representante na venda direta.

H1: *Quanto maior a satisfação com as atividades da venda direta, maior a o esforço do representante.*

Gestão de Vendas

As empresas de venda direta, embora busquem recrutar, treinar e motivar esta equipe, não têm um poder coercivo sobre estas pessoas e precisam encontrar maneiras de exercer o poder no canal, o potencial de influenciar (Coughlan et al., 2002). Por esta característica, as empresas precisam fazer a gestão deste canal e influenciar para maximizar o desempenho. É necessário também entender como o representante, no papel de canal, percebe as múltiplas influências exercidas pelas empresas e como isso afeta esforço e desempenho deste representante.

O nível de esforço ligado a um regime de remuneração por comissão diminui de acordo com as incertezas na relação esforço – desempenho e desmotiva o agente a se esforçar (Sloof & Praag, 2008). Ou seja, uma das previsões derivadas da Teoria da Expectância é que o incentivo para exercer maior esforço é mais forte, quanto maior for a relação percebida entre o esforço e desempenho. Como consequência as empresas de venda direta trabalham com ferramentas e programas de incentivos para mover a força de vendas a alcançar melhores desempenhos.

H2: *Quanto maior a gestão de vendas do representante, maior a sua percepção de esforço.*

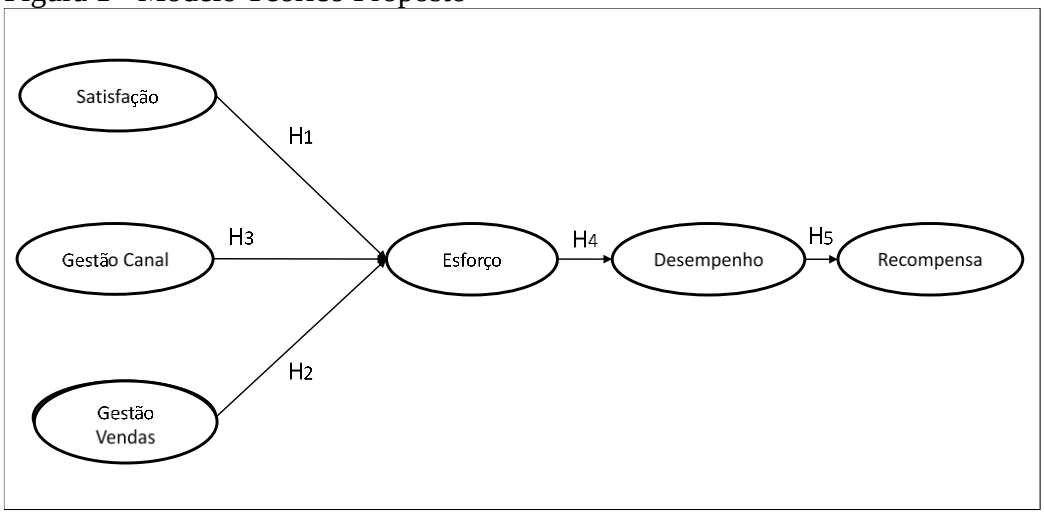
Gestão de Canais

Segundo Palmatier et al. (2016), a venda direta é um canal que não pertence ao formato baseado no fabricante, nem ao formato baseado no varejista. Nota-se que o fabricante não demonstra um gerenciamento da força de vendas como um canal, pois a venda é realizada e os produtos distribuídos por uma pessoa física e não por outros agentes como varejistas ou atacadistas. Em contrapartida, o movimento verificado por parte do representante demonstra uma possível formação de canal que não necessariamente é tratado pelas empresas como canal, mas que já realiza funções conceituadas como fluxos de canal. Sabe-se que alguns representantes abrem suas próprias lojas, planejam seus estoques e criam meios distintos de oferecer e vender os produtos. Este representante faz o papel de um canal ainda que as empresas demonstrem que não o consideram como um. No Brasil, algumas empresas estão disponibilizando sites como o site Rede Natura, que contava com 100 mil integrantes em 2016 (Farris, et al, 2017), para venda *online* mediada pelos representantes. Este é um movimento inicial, ainda restrito a algumas empresas. Com base nas características multicanais demonstrados pela categoria de HPPC e o desafio deste representante em buscar maneiras de alcançar desempenhos e recompensas a

partir da venda direta, pode-se sugerir que a seguinte hipótese a ser pesquisada neste estudo:
H3: *Quanto maior a gestão de canal do representante, maior a sua percepção de esforço.*

De acordo com as três hipóteses apresentadas, foram identificados como possíveis influenciadores do esforço, satisfação, gestão de canal e gestão de vendas. O modelo apresentado considera estes antecessores ao esforço e as respostas a este esforço com base da Teoria da Expectância.

Figura 1 - Modelo Teórico Proposto



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Teoria da Expectância na Venda Direta

Teoria da Expectância foi criada por Victor Vroon em 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. Ele 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). Lawler (1971) desenvolveu um modelo de comportamento para a Teoria da Expectância de Vroon. 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 expectância 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 o que determina o tipo de relação são as culturas e as crenças que as pessoas têm (Lawler & Suttle, 1973).
Esta teoria foi estuda e aplicada em vários âmbitos organizacionais e de motivação no trabalho. Especificamente com a área de vendas alguns estudos têm destaque. Pousa & Mathieu (2010) defendem que os gerentes de vendas devem trabalham a satisfação dos vendedores com treinamento ou direcionando o comportamento por meio de gerenciamento um para um com feedbacks e uma liderança mais diretiva. No contexto da venda direta, poucos estudos foram encontrados utilizando a Teoria da Expectância para o entendimento de alguns fatores (Brown & Peterson, 1994; Hiranpong et al, 2016). Em 1994, Brown & Peterson pesquisaram os efeitos do esforço no desempenho e na satisfação do trabalho na venda direta. Este estudo pesquisou

se o esforço teria relação com satisfação no trabalho por meio da mediação de desempenho e se ele tem um efeito direto na satisfação independente do desempenho. Os resultados indicaram um efeito positivo do esforço na satisfação no trabalho e não é mediada pelo desempenho das vendas (Brown & Peterson, 1994). O estudo não apresentou maiores detalhes a respeito das recompensas esperadas pela força de vendas.
Na venda direta, qualquer pessoa com qualquer perfil e experiência pode se tornar um representante, e para as empresas do setor este é um desafio. Nesse modelo não existe o papel de um gestor de vendas para motivar e direcionar os trabalhos dos representantes. Por vezes, empresas têm essa figura de líder da força de vendas, mas como no contexto do Brasil, o número de representantes é muito grande, mais de 4,5 milhões de pessoas, e este trabalho de gestão pode não ser suficiente. Os representantes da venda direta, como já citado, são profissionais autônomos, sem remuneração fixa ou vínculo profissional. Por conta disso, esta relação entre esforço e desempenho tende a ser alta, pois é esta a maneira que o representante tem de atingir seus objetivos, sejam eles financeiros ou pessoais.
H4: *Quanto maior o esforço do representante, maior a sua percepção de desempenho*.

Segundo Vroon (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 deste contexto, a venda direta depende de ações destes representantes independentes e que por trabalharem em um ambiente competitivo precisam estar em busca de melhor desempenho para eles mesmos em consequência para as empresas as quais ele representa.
H5: *Quanto maior a percepção de desempenho do representante, maior a percepção de alcance da recompensa.*

Estas hipóteses dão origem ao modelo teórico testado neste estudo. Este modelo compila os estudos sobre venda direta e seu representante, somando informações gerenciais e do setor e, por fim, a Teoria da Expectância.

Metodologia
As informações utilizadas para as modelagens estatísticas realizadas neste estudo foram geradas pela aplicação de questionário de pesquisa em representantes da venda direta. O questionário foi elaborado com base na teoria encontrada e pesquisas realizadas anteriormente. Para a validação da adaptação desse questionário foi realizado um pré-teste com 54 respostas completas. Esse pré-teste foi enviado pelo sistema Qualtrics para sete mil representantes, escolhidos aleatoriamente dentro de uma base de e-mails disponibilizados por uma empresa de venda direta. Baseado na análise das respostas coletadas, alguns textos foram ajustados. Foram incluídas também 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 garantir o fluxo correto do respondente na ferramenta.
O questionário final foi elaborado com o seguinte formato: a primeira parte foi constituída de quatro perguntas fechadas, sobre características destes representantes, como quanto tempo trabalha com a venda direta, quantas marcas revendem, se possui loja física para revender, e se tem uma equipe de representantes ajudantes.
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 representante com a venda direta, as principais atividades da venda direta, em uma ótica de gestão de canal e gestão de vendas, além de como se dá a relação entre representante e a empresa.
Na parte final do questionário foram feitas 12 perguntas-filtro para análise do perfil dos

respondentes.

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). Sendo 46% da região Sudeste, 15% da região Sul, 7% do Norte, 25% do Nordeste e 7% da região Centro-Oeste. Para envio da pesquisa foi considerado cálculo amostral com base em 95% de nível de confiança e 5% de erro amostral. Resultando em uma necessidade de 385 respostas. No entanto, segundo Babin et al. (2010), devido ao tamanho do questionário o ideal seriam 880 respostas válidas considerando uma média de 20 respondentes para cada indicador. Com a aplicação do pré-teste foi observado uma taxa de resposta de 0,7%. Por conta disso o questionário foi enviado pelo sistema Qualtrics para 150.000 representantes, divididos em três ondas. Os envios foram realizados durante três semanas, alternando dias da semana e horários de envios e o resultado foi 1.243 respostas retornadas e 1.199 respostas válidas, gerando uma taxa de resposta de 0,8%

Escalas

Satisfação:

Brodie, Stanworth & Wotruba (2002) utilizaram a escala JDS *(Job Diagnostic Survey)* para avaliar a satisfação dos revendedores com a atividade da venda direta. Desse estudo de 2002 foram escolhidos seis itens entre os nove utilizados para avaliar a satisfação do representante no estudo atual de acordo com os valores alcançado. 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 no Brasil, não é comum a estrutura de recrutamento de representantes pelos próprios representantes.

Gestão de Vendas e Gestão de Canal:

Quanto às ferramentas utilizadas pelos representantes, o conteúdo da literatura não foi suficiente para compor o constructo em sua totalidade. Por conta disso foi utilizada a taxonomia das atividades de vendas estudada por Moncrief (1986), adaptada por Moncrief et. al (2006) e uma pesquisa utilizada em um projeto de consultoria não publicada, (Guissoni, 2014)

O estudo de Moncrief et al, (2006) que deu origem aos itens utilizados na presente pesquisa, reavaliaram 121 atividades de vendas atualizadas por Moncrief (1986) como base para o desenvolvimento da nova taxonomia. No estudo de 2006 os autores seguiram o procedimento para geração de atividades estabelecido em Moncrief (1986), incluindo revisão de literatura, grupos de vendas de vendedores e gerentes de vendas, e profundidade entrevistas com um grupo de executivos de vendas. Estas 121 atividades foram reduzidas a 69 e separadas em 12 Fatores. 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.

Este grupo de variáveis também foi ajustada com base em pesquisa prévia não publicada realizada com representantes de uma grande empresa de venda direta no Brasil. Estes itens fizeram parte de uma pesquisa não publicada que serviu de ferramenta para um projeto de consultoria para uma empresa de venda direta. Pesquisa validada por dois professores pesquisadores em Administração de empresas, um com doutorado e outro com mestrado e com vinte anos de experiencia executiva com base na taxonomia sugerida por Moncrief (Guissoni, 2014). Os itens utilizados para a criação das escalas para o questionário desta pesquisa foram transcritos para linguagem e atividades especificas da venda direta:

Figura 2: Relação de construtos e a taxonomia de vendas de Moncrief.

Constructo	**Taxonomia de Moncrief**
Gestão de Vendas	
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
Gestão de Canal	
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 whats app	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 representantes de vendas
Vendo produtos por sites, seja Rede Natura ou site próprio.	Utilização de expositores

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Teoria da Expectância:

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 revendedor, espera-se mensurar a percepção de esforço para atividades da venda direta.

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, foi escolhido trabalhar com *Self-Perception Theory* (Bem, 1972) para além de mensurar, também avaliar o que é considerado desempenho para estas pessoas. Estas variáveis foram medidas por Wotruba em 1989. Dois itens foram excluídos: rotinas administrativas e recrutar novos revendedores devido às diferenças de modelo de negócio que existe no Brasil sem a possibilidade de recrutar revendedores. O esforço e o desempenho podem ser considerados o meio para chegar ao resultado final, 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 revendedor da venda direta são percebidos por outras pessoas foi parte de um estudo aplicado em 1972 por Marvin Jolson e alguns itens foram escolhidos para serem utilizados neste estudo.

Resultados

Dentre as pessoas que retornaram a pesquisa, maior parte (39%) entre 18 e 27 anos. A maioria, 40% são casados e tem renda familiar mensal menor que R$1.740,00. Quanto à escolaridade, 42% têm ensino médio completo, 21% curso superior incompleto e 11% completo.

Quanto à atuação na venda direta, trabalham como representantes a menos de um ano 31% da base, e entre dois e cinco anos outros 38%. Quanto à quantidade de marcas vendidas o número vai de 1 até 7 marcas, ainda assim 35% revende apenas 1 marca, 28% revende duas marcas, 20% deles declara vender três marcas, e 16% vende mais de três marcas. Dentre deste número, 7% possuem loja e 26% possuem equipe ou representantes ajudantes.

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 SPSS. Foram feitos também testes de *outlier* multivariado, usando a distância de Mahalanobis, uma avaliação multivariada de cada observação através de um conjunto de variáveis, quanto maior a distância, maior a probabilidade de a observação ser um outlier (Babin et al., 2010).

No teste de Normalidade, a distribuição dos dados de todas as variáveis foi analisada, na 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. De acordo com Babin et al. (2010), valores entre -2 e 2 foram aceitos. A análise de curtose também foi realizada para validar os indicadores. Esta 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. Quanto mais este valor é maior que três mais os construtos podem ser explicados no outro construto e isto dificulta a interpretação dos dados. Isso ocorre porque é mais difícil determinar o efeito de qualquer variável única, devido às suas inter-relações (Babin et al.,2010).

Análise de homocedasticidade está relacionada primeiramente a relação entre as variáveis. Significa que o residual da variável (erro) apresenta variação consistente através de diferentes níveis da variável, (Babin et al., 2010). O teste estatístico usado para avaliar este 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 poderia de alguma forma impactar o resultado e as conclusões do estudo. Sendo assim, foram descartados 3,5% da amostra e a base passou de 1.243 respostas para 1.199.

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), Confirmatória (AFC) e depois pelo Modelo de Equações Estruturais (MEE). A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi realizada com base no modelo de construtos proposto e ajustes realizados em função da Análise Fatorial Exploratória (AFE). Para a avaliação do modelo foram usados valores considerados ideais para cada um dos fatores de ajustes do modelo gerados pelo SPSS e AMOS. Os fatores de ajustes do modelo gerado pela Análise Fatorial Confirmatória

mostraram valores válidos, como CMIN/DF: 4,406, 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 1. 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) validade convergente e deve ser maior que 0,5 (Babin et al., 2010). Na terceira coluna, MVC é a Máxima Variância Compartilhada, ou MSV (Maximum Shared Variance), e deve menor que a VME.

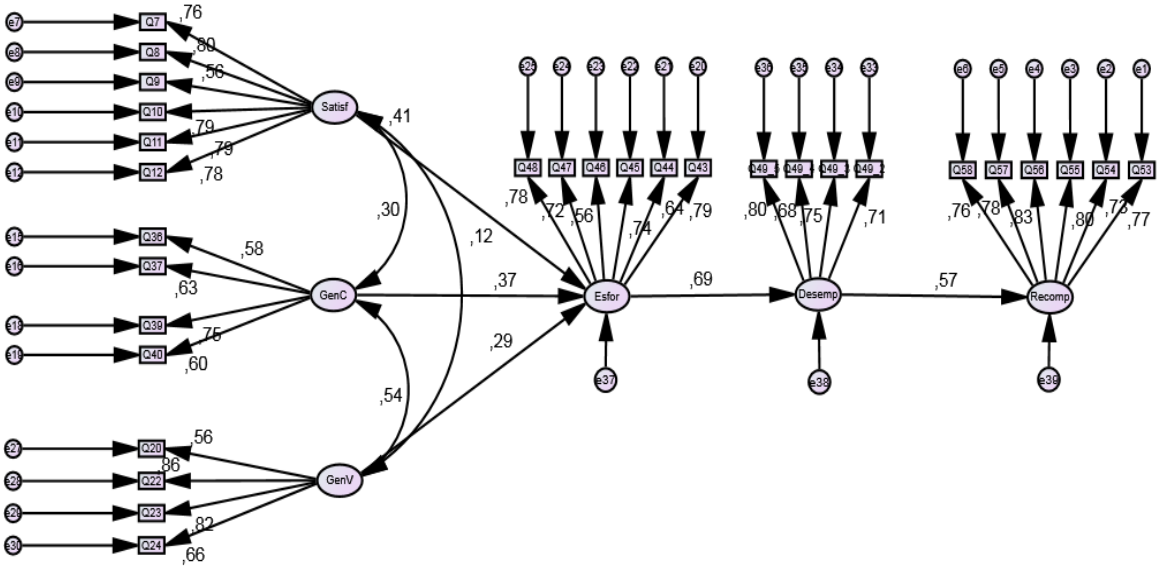
Tabela 1 - Fatores de confiabilidade e de validade do modelo

	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	**0,414**	0,336
Esforço	0,859	0,507	0,389
Desempenho	0,868	0,570	0,389

Fonte: desenvolvido pelos autores

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 da visão do próprio revendedor. 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. A análise foi realizada com base nos indicadores e construtos da AFC.

Figura 3 - Modelo de Equações Estruturais - MEE



Fonte: Elaborado pelos autores usando o software AMOS

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, mas ainda toleráveis, pois os fatores de juste da equação estrutural se mostram satisfatórios de acordo com a literatura (Babin et al., 2010), indicando relação significativa entre os construtos estudados. Os fatores de ajuste do modelo mostraram CMIN/DF: 4,272, 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:

Tabela 2 - Intervalo de Confiança dos Construtos

Intervalo de Confiança			Estimado	Inferior	Superior	p-valor
Esfor	<---	Satisf	0,118	0,062	0,197	0,002
Esfor	<---	GenC	0,369	0,271	0,455	0,004
Esfor	<---	GenV	0,288	0,204	0,383	0,003
Desemp	<---	Esfor	0,690	0,631	0,759	0,002
Recomp	<---	Desemp	0,566	0,505	0,617	0,007

Fonte: desenvolvido pelos autores.

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

Análises das Hipóteses

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

Tabela 3 - Resultado 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: desenvolvido pelos autores.

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 representante. 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. Esta 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 as atividades. Nas perguntas referentes à promoção 50% diz 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 representante. 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 representantes. Pelo modelo entende-se que sim tem forte relação com esforço, mas a Gestão de Canal que não mostra ser o foco principal das empresas influencia mais fortemente.

A confirmação da hipótese H1 significa que a Satisfação do representante influencia o seu Esforço. Embora com a menor carga entre as três variáveis exógenas, satisfação apresentou 0,12 e $p>0,01$, que confirma a relação da satisfação como antecedente ao emprego de esforço do canal. Esta hipótese confirma a base da relação entre as empresas e os representantes que é o relacionamento pessoal, a satisfação pessoal em relação a 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 desta que esta ação irá produzir resultados ou recompensas. Esta teoria foi confirmada também na relação do representante com a venda direta. Esforço na hipótese H4 mostra uma forte influência em desempenho com carga fatorial de 0,69 e $p<0,01$. Este valor demonstra que é claro para o representante que o desempenho nesta atividade está relacionado ao esforço pessoal, pois é uma atividade autônoma onde o representante pode trabalhar quanto, quando e como julgar ideal.

A hipótese H5 também é confirmada com carga de 0,57 e $p<0,01$, ou seja, o representante 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 representantes 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, consequentemente o desempenho e os resultados também.

Discussões e implicações

Wotruba dizia, ainda em 1996, que muitos estudos se faziam necessários para entender a venda direta e principalmente em países que o tema foi pouco estudado. Mesmo após vinte anos não se tem encontrado estudos nesta 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 representante foi foco do presente trabalho. A conclusão principal deste estudo foi que o setor está passando por um momento de transição. Novas características e possivelmente novos formatos deste canal passam a emergir.

A fim de detalhar estes aprendizados esta seção foi dividida em quatro blocos. No primeiro, serão apresentados os principais fatores que embasam esta conclusão. No segundo, as contribuições para a literatura e no terceiro, quais seriam as implicações gerencias destas descobertas, e por último as limitações do estudo e possíveis pesquisas futuras.

Discussão geral

O primeiro foco deste trabalho era entender se existe relação de causalidade entre satisfação, gestão de canal e gestão de vendas com o esforço do representante, e foi confirmada a influência

da satisfação, gestão de vendas e gestão de canal no esforço do representante.
A venda direta teve até os dias atuais, como principal fundamento, o relacionamento, afinal a venda direta é caracterizada pela venda porta a porta e entre duas pessoas. O presente estudo confirmou esta relação, quando se propôs a estudar a Satisfação como antecedente ao Esforço. Indicadores de satisfação como realização pessoal, crescimento, segurança e independência confirmaram ser importantes para este representante.
À medida que o representante está mais satisfeito com a atividade, com os serviços e produtos envolvidos nesta relação, ele se empenha e se esforça na busca de um melhor desempenho, que vai automaticamente ser revertido em resultados para as empresas. Estes indicadores de satisfação confirmados nas análises estatísticas são os mesmos do estudo feito por Wotruba em 1990, mostrando que esta é uma característica que segue latente mesmo após vinte e seis anos.
No entanto, a satisfação, ainda que comprovada, se mostrou como o fator que menos tem influência o esforço do representante dentre os três construtos estudados. Isso pode estar acontecendo, pois, o canal tem sofrido algumas mudanças. Avaliando o cenário multicanal em que a venda direta está inserida e concorre com um formato de canal único, faz com que sinais de mudanças possam ser vistos neste modelo de venda.
As empresas, entendendo a dependência desta satisfação, trabalham com a gestão de vendas na busca da motivação desse representante. Elas investem valores importantes em incentivos, premiações e programas de fidelidade e prospecção de carreira. Estes indicadores, que não foram medidos em estudos anteriores também confirmaram ter influência no esforço do representante 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 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.
Entende-se, avaliando esse contexto, que o representante começa a ter atitudes de um agente ou uma organização interdependente envolvida no processo de disponibilizar produtos, que é o conceito clássico de canal. Este é um movimento emergente, sendo iniciado pelo próprio representante, resultando em um modelo de canal sem forma definida.
Por fim, pode-se concluir que Satisfação é menos impactante que Gestão de Vendas e de Canal, pois o canal está passando por um momento de transição. Nota-se a migração entre o fundamento de relacionamento da venda direta, que se mostra importante, mas passa para o momento de olhar o representante profissionalmente como um canal. Isso pode mudar o formato de relacionamento das empresas com o representante, para um modelo que seja a empresa para um canal, comparando-se com um B2B convivendo juntamente com o B2C.
O segundo tema pesquisado foi a relação da variável esforço com o desempenho e o resultado/recompensa do representante, e teve como resposta a confirmação da Teoria da Expectância, também na venda direta. As análises confirmaram forte relação de esforço com desempenho e recompensa do representante. Foi possível observar pelas análises estatísticas e pelos valores das cargas fatoriais que o representante entende que na atividade de venda direta, quando ele se esforça, ele atinge um desempenho esperado e alcança uma recompensa. Essa é a confirmação do modelo proposto e esperado para esta relação do representante com os resultados da sua atividade.
Na venda direta o representante 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 representante 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 representante, e independente da 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 representante 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 representante 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 representantes devido ao seu desempenho. Estes aprendizados referentes às principais recompensas mostram que os objetivos de longo prazo destes representantes podem estar relacionados também a parte de realização pessoal que ainda se mostra presente nas abordagens das empresas deste setor.
Assim essa análise demonstra um comportamento de canal híbrido, onde os representantes começam a realizar ações voltadas para negócios e para competir no mercado, mas ainda conservam características de um modelo impulsionado pelo relacionamento pessoal. Ter estes dois cenários acontecendo em paralelo abre oportunidades para as empresas mudarem suas estratégias e para acadêmicos estudarem com maior profundidade este setor.

Implicações teóricas

Um número razoável de estudos sobre venda direta foi encontrado nos últimos quarenta anos. Estes 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.
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 a efetividade da teoria também na venda direta. O presente trabalho também aplicou indicadores da taxonomia das atividades de vendas (Moncrief et al, 2006) aplicado a venda direta em duas modalidades: Gestão ode Canal e Gestão de Vendas. Concluiu-se a validação de indicadores presentes no fator "atividades promocionais e serviços de vendas"
Como contribuição, esse estudo, identificou também quais itens geram maior impacto no esforço do representante. Dados mostraram alta correlação entre gerenciamento de vendas e de canais evidenciando uma convergência de entendimento ou percepção do revendedor para os esforços de performance do canal e os esforços de venda individual. Foi possível também identificar que a indústria tem alto poder de convencimento ao garantir um gerenciamento de canal e de vendas que tenha aderência ao comportamento observado na equipe de venda direta. Garantindo assim esforços condizentes e proporcionais para a obtenção de melhores resultados. Uma vez decididos em fazer esses esforços os representantes têm alta percepção do nível de desempenho que será obtido e os resultados que serão obtidos a partir deste nível de desempenho. 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.

Implicações gerenciais

Observar o representante como um canal e dar ferramentas e subsídios para que ele possa atuar como tal, pode ser uma alternativa para as empresas. O setor passa por um momento de conflito entre questões referentes a como inovar em meios de atingir o consumidor. Embora seja uma preocupação, poucas empresas conseguem trabalham estratégias por meio do representante. As empresas pensam em plataformas digitais, ou em entrar no formato multicanal e pode estar negligenciando o potencial de canal que tem o representante.
Empresas investem milhões por ano em sua gestão de vendas. É um investimento importante já que a força de vendas é o 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 representante. 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, terem os principais produtos em vendas para demonstração, comprar catálogos/revistas adicionais e criar suas próprias ofertas e promoções. Ou seja, parte destes representantes 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 a canal, demonstra que as empresas precisam buscar a satisfação deste representante. Como citado anteriormente, não existem vínculos entre as empresas e seus vendedores, portanto entender quais são os pontos principais de satisfação do representante, pode orientar as empresas em oferecer condições para que esta necessidade de satisfação do representante seja suprida.

Limitações do estudo e possibilidades de pesquisas futuras

Inicialmente, o fato de não ser 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.

Essa pesquisa não analisou a fundo o perfil do representante e os efeitos das variáveis demográficas, ponto que pode compor pesquisas futuras. Uma alternativa seria aplicar este mesmo modelo e buscar diferenças ou similaridades relacionadas às características dos representantes, como o tempo que se dedica a função, há quantos anos atua como representante ou a quantidade de marcas vendidas. Existe a oportunidade da realização de análises de multigrupos para observar em maior nível de detalhe estes comportamentos, seja de Vendas, de Canal ou referente à Teoria da Expectância.

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. Proporcionaria às empresas informações de como gerir este canal, quais ferramentas elas empresas poderiam proporcionar a seus representantes a fim de contribuir para a consolidação deste agente como um canal.

Além dos temas abordados neste trabalho, outros temas 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 além de marketing e vendas 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 representante e sobre o momento de transição que o canal está passando.

Referências

Albaum, Gerald. 1992. "Current status and future directions for research on direct selling channels." *Journal of Marketing Channels* 2 (2): 95-111.

Babin, B., J. F. Hair, J. Hair, R. Anderson, and W. C. Black. 2010. "Multivariate data analysis: a global perspective."

Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 6, pp. 1-62). Academic Press.

Bone, John. 2017. "*The hard sell: an ethnographic study of the direct selling industry."* Routledge, 2017.

Brodie, Stewart, John Stanworth, and Thomas R. Wotruba. 2002. "Comparisons of salespeople in multilevel vs. single level direct selling organizations." *The Journal of Personal Selling and Sales Management*: 67-75.

Brown, Steven P., and Robert A. Peterson. 1994 "The effect of effort on sales performance and job satisfaction." *The Journal of Marketing*: 70-80.

Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary. 2012. "Canais de marketing." *São Paulo: Person Education do Brasil*.

Crittenden, Victoria L., and Elizabeth J. Wilson. 2002. "Success factors in non-store retailing: exploring the Great Merchants Framework." *Journal of Strategic Marketing* 10 (4): 255-272.

Farris, Paul. W., Guissoni, L., Ailawadi, K., Boccia, M. 2017. "The Multichannel Challenge at Natura in Beauty and Personal Care". *Harvard Bussiness Review*.

Ferrell, Linda, Tracy L. Gonzalez-Padron, and O. C. Ferrell. 2010. "An assessment of the use of technology in the direct selling industry." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30 (2): 157-165.

Ferrell, Linda, and O. C. Ferrell. 2012. "Redirecting direct selling: High-touch embraces high-tech." *Business horizons* 55 (3): 273-281.

Harrison, Dana E., and Joseph F. Hair. 2017. "The Use of Technology in Direct-Selling Marketing Channels: Digital Avenues for Dynamic Growth." *Journal of Marketing Channels*24 (1-2): 39-50.

Hiranpong, Rattana, Pasu Decharin, and Natcha Thawesaengskulthai. 2016. "Structural equation modeling of a potentially successful person in network marketing." *Kasetsart Journal of Social Sciences* 37 (1): 22-29.

Ingram, Thomas N. "The role of personal selling in direct sales organizations." 1992. *Journal of Marketing Channels* 2 (2): 57-70.

Jolson, Marvin A. 1972. "Direct selling: Consumer vs. salesman: Is conflict inevitable?." *Business Horizons* 15 (5): 87-95.

Lawler, E. L. 1971. "Pay and organization effectiveness: A psychological view." *NY: McGraw Hill*.

Lawler III, Edward E., and J. Lloyd Suttle. 1973. "Expectancy theory and job behavior."

Liao, Shu-hsien, Yin-ju Chen, and Hsin-hua Hsieh. 2011. "Mining customer knowledge for direct selling and marketing." *Expert Systems with Applications* 38 (5): 6059-6069.

Moncrief, William C., Greg W. Marshall, and Felicia G. Lassk. 2006. "A contemporary taxonomy of sales positions." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (1): 55-65.

Palmatier, Robert, Louis Stern, and Adel El-Ansary. 2016. *Marketing Channel Strategy: Instructor's Review Copy*. Routledge, 2016.

Peterson, Robert A., and Thomas R. Wotruba. 1996. "What is direct selling? —Definition, perspectives, and research agenda." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16 (4): 1-16.

Poon, Patrick, Gerald Albaum, and Cheng-Yue Yin. 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* 45 (3): 328-342.

Pousa, Claudio, and Anne Mathieu. 2010. "Sales managers' motivation to coach salespeople:

An exploration using expectancy theory."
Sloof, Randolph, and C. Mirjam van Praag. 2008. "Performance measurement, expectancy and agency theory: An experimental study." *Journal of Economic Behavior & Organization* 67 (3-4): 794-809.
Vroom, V. 1964. *Expectancy theory*.
Wotruba, Thomas 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.
Wotruba, Thomas 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.
Wotruba, Thomas 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.
Wotruba, Thomas R., and Pradeep K. Tyagi. 1991. "Met expectations and turnover in direct selling." *The Journal of Marketing*: 24-35.
Wotruba, Thomas R., and Pradeep K. Tyagi. 1992. "Motivation to become a direct salesperson and its relationship with work outcomes." *Journal of Marketing Channels* 2 (2): 41-56.