



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA ERIVANILDA DA SILVA

RELACIONAMENTO SUSTENTÁVEL: AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS COMO
ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM CANAIS DE VENDA
DIRETA

FORTALEZA
2018

MARIA ERIVANILDA DA SILVA

RELACIONAMENTO SUSTENTÁVEL: AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS COMO
ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM CANAIS DE VENDA
DIRETA

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S1r SILVA, MARIA ERIVANILDA DA.
RELACIONAMENTO SUSTENTÁVEL : AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS COMO
ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM CANAIS DE VENDA DIRETA /
MARIA ERIVANILDA DA SILVA. – 2018.
112 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Dr. CLÁUDIA BUHAMRA ABREU ROMERO.
1. VENDA DIRETA. 2. REVENDEDORES. 3. MARKETING DE RELACIONAMENTO. 4.
MARKETING SUSTENTÁVEL. I. Título.

CDD 658

MARIA ERIVANILDA DA SILVA

RELACIONAMENTO SUSTENTÁVEL: AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS COMO
ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM CANAIS DE VENDA
DIRETA

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Professor Dr. Luiz Carlos Murakami
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Marlon Bruno Matos Paiva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Lucinda e Evandro.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por ter permitido esse acontecimento e, por ter me concedido forças para superar todas as dificuldades, mostrando os caminhos, para o alcance de todos os meus objetivos.

Aos meus pais, Lucinda da Silva e João Evandro, pelo amor e toda a dedicação, que nunca mediram esforços, a fim de que eu atingisse esta etapa da minha vida.

Aos meus irmãos, Erivaneide, Erivânia, Evanildo, Eranildo e Evanilson, por todo o apoio, nos momentos de dificuldade.

Ao meu noivo, Jackson, pelo incentivo e companheirismo, ao longo desse período.

A todos os colegas da Universidade, em especial, Thais Barbosa e Amanda Reis, pela amizade sincera.

A todos os docentes da Universidade Federal do Ceará, pelo conhecimento que me proporcionaram, no decorrer da minha formação acadêmica.

A minha orientadora, professora Cláudia Buhamra, pela atenção e por todo o suporte, oriundos das suas correções e do seu incentivo, a fim de que este trabalho se tornasse possível.

Aos entrevistados desta pesquisa, quais sejam Alexandra, gerente de setor dos representantes da empresa Avon; Iranilson, líder diamante da Hinode; Mirla, líder de revendedores da O Boticário; e, Clécia; líder de revendedores da Natura, que permitiram o meu ingresso, nos encontros de revendedores, para a realização da pesquisa.

A todos que, direta, ou indiretamente, integraram esse trabalho.

“O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.” (Robert Collier)

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo geral verificar a utilização das ações socioambientais de organizações fabricantes de produtos de beleza e higiene pessoal, como estratégia de marketing de relacionamento com seus canais de venda direta e, em caso positivo, se geram fidelização. A metodologia utilizada contou com um estudo bibliográfico, a fim de se conceder um embasamento teórico à pesquisa. Além disso, foram realizadas entrevistas em profundidade, com um questionário semiestruturado, junto a trinta e dois revendedores exclusivos e multimarcas das empresas Avon; Natura; O Boticário; Grupo Hinode; bem como a cada um, entre os quatro gerentes/líderes de revendedores, oriundo da marca pertinente. Ressalta-se que, tais empresas foram escolhidas por adotarem reconhecidas ações de sustentabilidade. Os resultados obtidos revelam que existem diferenças na percepção das ações socioambientais por parte dos revendedores, de acordo com o número de empresas que representam. Os revendedores exclusivos apoiam as práticas sustentáveis das empresas representadas, e as ações de responsabilidade socioambiental podem intensificar ainda mais o relacionamento deles com a marca que representam, embora os revendedores considerem outros fatores que, em conjunto, geram fidelização. Já os revendedores que representam mais de uma marca apoiam que as empresas sejam sustentáveis, mas isso não os tornam fieis a marca, já que o interesse maior é o ganho financeiro.

Palavras-chave: Venda direta. Revendedores. Marketing de relacionamento. Marketing sustentável.

ABSTRACT

The present research has the general objective of verifying the use of social and environmental actions of beauty and personal hygiene products manufacturers organizations, as marketing strategy of relationship with their direct sales channels and, if positive, they generate loyalty. The methodology used counted on a bibliographical study, in order to grant a theoretical basis to the research. In addition, interviews were conducted with a semi-structured questionnaire, together with thirty-two exclusive and multi-brand resellers of Avon companies; Natura; The boticario; Hinode Group; as well as each of the four managers / reseller leaders from the relevant brand. It should be noted that these companies were chosen because they adopted recognized sustainability actions. The results show that there are differences in the perception of social and environmental actions by the resellers, according to the number of companies they represent. Exclusive resellers support the sustainable practices of the represented companies, and socio-environmental responsibility actions can further intensify their relationship with the brand they represent, although resellers consider other factors that together generate loyalty. Resellers who represent more than one brand support that companies are sustainable, but this does not make them brand loyal, since the greater interest is the financial gain.

Key words: Direct selling. Resellers. Relationship marketing. Sustainable marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Visão esquemática do canal de distribuição de venda direta	28
Figura 2 -	Dinâmica de relacionamento da venda direta tradicional	29
Figura 3 -	Dinâmica de relacionamento da venda direta com distribuidor	29
Figura 4 -	Canais de marketing ao consumidor e organizacionais	32
Figura 5 -	Determinantes do valor percebido pelo cliente	41
Figura 6 -	Ligação entre o objetivo geral e objetivos específicos.....	67
Figura 7 -	Campanha da Avon contra o câncer de mama	70
Figura 8 -	Projeto de sustentabilidade Avon no site da empresa.....	70
Gráfico 1 –	<i>Ranking</i> mundial de venda direta em 2016	23
Quadro 1 -	Características das ações de marketing de relacionamento	36
Quadro 2 -	Resumo dos procedimentos metodológicos adotados 58 nesta pesquisa	60
Quadro 3 –	Quadro de congruência 1	62
Quadro 4 –	Quadro de congruência 2.....	65
Quadro 5 -	Principais fatores de atração de revendedores exclusivos da empresa que representam	80
Quadro 6 -	Principais fatores de atração de revendedores multimarcas das empresas que representam.....	83
Quadro 7 –	Utilização das ações socioambientais como estratégia de marketing de relacionamento conforme achados da pesquisa	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Ranking</i> das dez maiores empresas de venda direta do mundo.....	25
Tabela 2 – Gestores/líderes dos revendedores das empresas em estudo	69
Tabela 3 - Número de revendedores exclusivos da pesquisa de campo	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Marketing direto e venda direta	19
2.1.1	<i>A venda direta como canal de distribuição</i>	27
2.1.2	<i>Os revendedores-intermediários da venda direta</i>	30
2.2	Marketing de relacionamento	33
2.2.1	<i>O marketing de relacionamento como estratégia de fidelização</i>	37
2.2.2	<i>Percepção de valor e satisfação do cliente</i>	40
2.2.3	<i>Aproximando o marketing de relacionamento e a sustentabilidade</i>	41
2.3	Gestão socioambiental	43
2.3.1	<i>Marketing sustentável</i>	45
3	METODOLOGIA	52
3.1	Classificação da pesquisa	52
3.2	Coleta dos dados	53
3.3	Análise dos dados	54
3.4	Objetos de estudo	55
3.4.1	<i>Natura</i>	55
3.4.2	<i>Avon</i>	56
3.4.3	<i>O Boticário</i>	57
3.4.4	<i>Grupo Hinode</i>	58
3.5	Universo e amostra da pesquisa	59
4	ANÁLISE DOS DADOS	68
4.1	Forma de comunicação e objetivo das ações socioambientais utilizadas pelas empresas	69
4.1.1	<i>Avon</i>	71
4.1.2	<i>Natura</i>	71
4.1.3	<i>O Boticário</i>	72
4.1.4	<i>Grupo Hinode</i>	73
4.2	Perfil da amostra	74
4.2.1	<i>Conhecimento das ações socioambientais</i>	75

4.2.2	<i>Percepção de valor dos canais de venda direta em relação às ações socioambientais</i>	78
4.2.3	<i>Utilização das ações socioambientais como argumento de venda</i>	80
4.2.4	<i>Utilização das ações socioambientais como estratégia de marketing de relacionamento</i>	82
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS REVENDEDORES DAS EMPRESAS AVON, NATURA, GRUPO O BOTICÁRIO E HINODE	104
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO GESTOR/LÍDER DOS REVENDEDORES DAS EMPRESAS AVON, NATURA, GRUPO O BOTICÁRIO E HINODE	111

1 INTRODUÇÃO

A escolha do canal de distribuição é uma decisão fundamental para a administração, devendo-se considerar as necessidades atuais, aliadas ao cenário provável de vendas futuras. As organizações utilizam de intermediários, na distribuição de seus produtos, para se atingir, facilmente, os mercados-alvo (KOTLER & ARMSTRONG, 2012).

Existem diversos níveis de canal, que objetivam aproximar o comprador final do produto desejado. Um desses níveis de canal consiste na venda direta que, conforme a *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), pode ser definida, como um canal de distribuição, utilizado por marcas globais e pequenas empresas, para o fornecimento de produtos e serviços, diretamente, aos consumidores, fora de um estabelecimento comercial fixo (WFDSA, 2016).

No mercado de venda direta, em 2016, de acordo com a Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABVED), o Brasil ficou na sexta posição do *ranking* mundial, tendo, à sua frente, o Japão, a Alemanha, a Coreia do Sul, a China e os Estados Unidos. Naquele mesmo ano, registraram-se quatro milhões e um mil revendedores autônomos, espalhados pelo país (ABVED, c2018).

As três principais categorias de produtos, que utilizam a venda direta, como canal de distribuição, são o setor de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal, correspondente a um percentual de 54,7%, seguido do de vestuário, que simboliza 8% e, por fim, o de acessórios, atingindo um percentual de 7,9% (ABVED, b2018).

Salienta-se que, o mercado brasileiro de venda direta representa 5% do segmento mundial, e é considerado o mais relevante da América Latina. Em síntese, o setor de vendas diretas é essencial para a economia brasileira, visto que o seu volume de negócios equivale a 8% do PIB da indústria de transformação. Além disso, este setor contribui, como um meio para a geração, ou complementação, de 40% da renda familiar (ABVED, c2018).

Vale esclarecer que os revendedores da venda direta não possuem relação empregatícia com os seus fornecedores, podendo representar marcas de diversas empresas, inclusive das concorrentes que vendem produtos de uma mesma categoria. Desta feita, é primordial que as empresas adotem estratégias, com o objetivo de criar, conquistar e manter os clientes, estabelecendo-se relacionamentos

satisfatórios, de longo prazo, com os *stakeholders*, a fim de se angariar e, reter as suas preferências, bem como os seus negócios (COBRA, 2009).

Analisando-se que os revendedores são clientes de seus fornecedores, buscou-se na literatura do marketing de relacionamento as estratégias mais eficazes de fidelização dos clientes à uma marca ou que tornem a relação entre revendedores (clientes intermediários) e empresas de venda direta mais duradoura.

Nessa conjuntura, Bogmann (2002) delinea que o marketing de relacionamento institui uma investida da organização para se desenvolver ligações com os seus clientes, por um longo prazo, efetivas, em termos de custos, visando o alcance de benefícios mútuos.

Seguindo essa vertente, percebe-se que, o marketing de relacionamento tem o potencial de fazer com que as empresas se diferenciem no mercado, constituindo relacionamentos lucrativos e duradouros com os clientes e, por conseguinte, tornando-os menos vulneráveis às propostas dos concorrentes (SANTOS, 2015).

O marketing de relacionamento abrange a premissa de que a empresa deve ser capaz de entregar algum tipo de valor que estimule os clientes a se manterem fieis à marca pertinente (BARRETO & CRESCITELLI, 2013; SANTOS, 2015).

Além do consumidor final, o marketing de relacionamento, também, pode ser aplicado, como uma estratégia de fidelização de clientes intermediários, neste caso, os revendedores. Esse contexto institui uma significativa ferramenta, para se fomentar o relacionamento entre os fabricantes e canais de distribuição, quando estruturados, de forma adequada e específica para tal finalidade (CRESCITELLI & IKEDA, 2006).

Evidencia-se um relacionamento natural entre os produtores e os intermediários, inerente à atividade de comercialização. Contudo, o marketing de relacionamento pode potencializar essa conexão, funcionando como uma ação complementar que exerce uma influência positiva no processo de negociação (CRESCITELLI & IKEDA, 2006).

Devido à alta concorrência no mercado de venda direta, as empresas buscam desenvolver estratégias que resultem em um melhor relacionamento e em um maior índice de fidelização por parte de seus revendedores. Desta feita, as organizações permanecem em uma procura incessante para desenvolver novas ferramentas, que gerem benefícios extras aos seus canais de venda, despertando,

dessa forma, um amplo interesse, uma satisfação e uma relação próxima e duradoura com seus revendedores (MENDES, 2009).

Algumas das empresas que utilizam a venda direta na distribuição de seus produtos, destacam-se por adotar práticas socioambientais, preocupando-se com o impacto negativo que pode se originar do seu processo de produção. Diante deste viés, instituem-se programas que geram impacto positivo ao meio ambiente (SILVA & SLONGO, 2014).

Quando se trata da sustentabilidade, o marketing relacional pode servir de ferramenta para se estabelecer os contatos vitais que ocasionem mudança nas relações de consumo, incentivando a redução dos impactos negativos, causados ao meio ambiente assim como a busca pelo desenvolvimento sustentável (SILVA & SLONGO, 2014).

É oportuno considerar que as organizações que empregam recursos em responsabilidade social empresarial, usam o marketing de relacionamento como ferramenta para a integração da cadeia de valor, consoante regula a Associação Brasileira de Marketing de Dados (GUTIERREZ, 2018).

As práticas de sustentabilidade podem elevar o foco da gestão de relacionamentos para além dos consumidores, compreendendo a gestão de um conjunto amplo de questões que atendam às necessidades e aos anseios dos clientes, fornecedores, funcionários, dentre outros. O marketing de relacionamento favorece um conjunto de interações sociais, para as atividades desenvolvidas pela empresa, aprimorando-se o posicionamento destas, nas relações de mercado existentes, sendo uma estratégia capaz de gerar vantagem competitiva, incorporada à dinâmica de discussões que, envolvem o campo macro do desenvolvimento sustentável (SILVA & SLONGO, 2014; CASTILHO FILHO, 2014).

A ideia básica do marketing de relacionamento, orientada para a sustentabilidade, é integrar o desenvolvimento econômico, social e ambiental às áreas de vendas e serviços do marketing, moldando as estratégias de negócios, modificando as operações e promovendo diferencial no mercado. Ademais, essa perspectiva tem como objetivo aumentar a conscientização dos diversos *stakeholders* com relação às questões ambientais, manter clientes rentáveis por um longo prazo e atrair e reter consumidores ambientalmente conscientes (MÜLLER, 2014).

Mediante o conceito de marketing de relacionamento e sustentabilidade, emerge a seguinte questão de pesquisa: como as empresas fabricantes de produtos de beleza e higiene pessoal utilizam suas ações socioambientais em vista à estratégia de marketing de relacionamento com seus canais de venda direta?

Por conseguinte, tem-se, neste trabalho, como objetivo geral, verificar se as ações socioambientais das organizações são utilizadas como estratégia de marketing de relacionamento com seus canais de venda direta, e, em caso positivo, se geram fidelização.

Os objetivos específicos deste estudo são:

1. Investigar o conhecimento que os revendedores têm das ações socioambientais praticadas pelas empresas que representam;
2. Investigar a percepção de valor que os canais de venda direta têm das ações socioambientais praticadas pelas empresas que representam;
3. Investigar a utilização das ações socioambientais como argumentos de vendas pelos canais de venda direta, e
4. Investigar quais ações socioambientais são utilizadas pelas empresas como ações de relacionamento e qual seu estímulo à fidelização dos revendedores.

Tendo em vista que o contexto atual de estudos sobre a venda direta direciona-se para o desafio de se operar com esse modelo de negócio, potencializado pelo emprego da tecnologia, qual seja redes sociais, mídias, bem como o uso da venda direta por empresas, tradicionalmente, de outros canais e que a maior parte desses estudos provém de países norte-americanos (SCHUNCK, 2017), justifica-se a realização desta pesquisa acadêmica por abordar essa lacuna de conhecimento, visto que, no Brasil são escassas as pesquisas relevantes, focadas no mercado de venda direta e, principalmente, no relacionamento entre revendedores e empresas. Além disso, tem-se a importância e a necessidade de estudos acerca da sustentabilidade nesse mercado.

Percebe-se que uma maior produção acadêmica nessa área contribui para que as empresas criem estratégias que gerem valor aos revendedores, tornando próximo o relacionamento entre revendedores e empresas, e por consequência, gerando a fidelização desses profissionais autônomos a(s) marca(s) que representam.

A pesquisa em comento possui natureza qualitativa, visto que este método descreve a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, além de compreender e classificar os processos dinâmicos, vividos por grupos sociais, possibilitando-se, em nível de profundidade, a compreensão das particularidades do comportamento das pessoas (DIEHL & TATIM, 2004).

Quanto aos fins, trata-se de um estudo exploratório, em virtude de que, busca-se “explorar ou examinar um problema ou situação, para se obter conhecimento ou compreensão.” (MALHOTRA, 2011, p. 57).

O universo desta pesquisa é composto por integrantes dos canais de venda direta do setor de cosméticos, sejam revendedores, gerentes ou líderes dos consultores das empresas Natura, Avon, O Boticário e Grupo Hinode. A amostra é formada por trinta e dois revendedores exclusivos e multimarcas, além de um gestor de cada empresa, totalizando-se quatro gestores.

Os revendedores foram selecionados por conveniência e acessibilidade, sendo priorizados os consultores que participam, de forma assídua, dos encontros e reuniões das empresas representadas. O critério de escolha dos gestores, por sua vez, consistiu nos profissionais que trabalham na região metropolitana de Fortaleza-CE,

Foram realizadas entrevistas em profundidade e pesquisa bibliográfica como técnica de coleta de dados. As entrevistas em profundidade foram conduzidas, individualmente, pela autora deste trabalho, de acordo com um roteiro de pesquisa semiestruturado, previamente definido e alinhado ao referencial teórico e aos objetivos da pesquisa.

Este trabalho monográfico se estrutura em cinco seções. A primeira se refere aos elementos introdutórios. A segunda seção aborda o referencial teórico, baseado na venda direta, no marketing de relacionamento e no marketing sustentável. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia empregada. Na quarta seção, realiza-se a análise dos dados coletados. Na quinta seção, são apresentadas as considerações finais. Por fim, elencam-se as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa se subdivide em três subseções. A primeira subseção trata do conceito de marketing direto e venda direta, a sua utilização como canal de distribuição e os principais intermediários desse canal: os revendedores. A segunda explana sobre o conceito de marketing de relacionamento, o seu uso como estratégia de fidelização, a percepção de valor e satisfação dos clientes e a aproximação entre o marketing de relacionamento e a sustentabilidade. A terceira se constitui da gestão socioambiental e do marketing sustentável.

2.1 Marketing direto e venda direta

O marketing direto, bem como a venda direta, representa uma atividade varejista, fora de um estabelecimento comercial fixo (MODANEZ, 2009).

Atualmente, com o avanço das tecnologias digitais, muitas organizações estão se utilizando do marketing direto, como a principal abordagem de marketing, ou como um complemento às outras abordagens (KOTLER & ARMSTRONG, 2015).

O marketing direto consiste em se conectar, de maneira direta, aos consumidores cuidadosamente definidos como alvo, muitas vezes em uma base individual e interativa. Utilizando bancos de dados detalhados, elas ajustam suas ofertas e comunicações de marketing às necessidades de segmentos estritamente definidos ou até mesmo de compradores individuais (KOTLER & ARMSTRONG, 2015, p. 547).

O marketing direto é um sistema interativo de marketing que adota um, ou mais veículos de propaganda a fim de se produzir respostas e/ou transações mensuráveis, em qualquer local. Notadamente, referido sistema é considerado, também, um processo de marketing orientado à informação, gerenciado pela tecnologia de banco de dados, que permite aos administradores desenvolver e implantar programas, estratégias de marketing personalizado e a construção de relacionamentos contínuos com os clientes (BOGMANN, 2002).

A venda direta é uma das ferramentas do marketing direto. Esse modelo de comercialização oferece como vantagem aos clientes atendimento personalizado por parte de seus revendedores como dicas e instruções sobre o uso do produto, prazo de pagamento facilitado, entrega em domicílio, mantendo, assim, um relacionamento mais próximo e de longo prazo com os consumidores finais (MENDES, 2009).

Em se tratando de marketing direto, o primeiro ponto principal pugna por se evidenciar que essa ferramenta não traduz um meio de propaganda ou técnica de venda, mas uma forma de se encontrar mercados, estimular a demanda e entregar os produtos aos clientes (ROSENBLOOM, 2002).

O segundo ponto determina que, em vez de lojas, o marketing direto opera com uma combinação de meios de propaganda, a fim de se estimular o interesse de compras, por parte dos clientes. Os produtos vendidos no sistema de marketing direto efetuam um percurso, que vai do vendedor ao comprador. Diante desta vertente, o vendedor detém um maior controle sobre a venda do produto do que quando se empregam intermediários independentes (ROSENBLOOM, 2002).

Preceitua-se o marketing direto como uma estratégia fundamental com o intuito de se criar e estabelecer contatos e relações satisfatórias com os consumidores finais e apresentar novos produtos e serviços, impactando-se no acréscimo das vendas. Aplicam-se, também, ferramentas, tais como e-mail, telefone, feiras, dentre outras, para que possa haver uma comunicação direta com os clientes. Essa estratégia é, sobretudo, flexível, permitindo-se um *feedback* imediato (KARAXHA; TOLAJ; ABAZI, 2016).

Da mesma forma que acontece com a venda direta, diferentes termos são utilizados para descrever o marketing direto como forma de venda fora de lojas de varejo tradicionais. Segundo Rosenbloom (2002), os mais comuns são a venda realizada por intermédio de pedidos, através do correio, a venda mediante mala direta, a venda por catálogo, o marketing de resposta direta, o *telemarketing* e marketing direto *business-to-business*.

De acordo com Kotler (2005), os profissionais do marketing direto podem integrar uma série de canais de marketing, para atingir, facilmente, os mercados-alvo, destacando-se:

- a) a mala direta: que implica, no envio, a um cliente potencial, de uma oferta, um anúncio, ou outro material, por meio de fax, *e-mail*, correio de voz;
- b) o marketing direto, por catálogo: estratégia em que as empresas enviam catálogos impressos ou pela internet, com apresentação de produtos para os clientes;

- c) o telemarketing: utiliza-se de operadores de telefone para atrair clientes potenciais, estabelecer vendas para clientes já existentes e responder perguntas;
- d) o marketing direto, por meio da televisão: tática que emprega duas formas de venda, que apresentam uma resposta direta, enfatizando-se a propaganda de resposta direta, composta por infomerciais, que duram de trinta a sessenta minutos, e, os canais televisivos, destinados à venda de produtos e serviços, denominados canais de venda em domicílio;
- e) a venda em quiosques: refere-se a uma pequena estrutura, onde o cliente pode buscar informações sobre o produto, ou a realização de vendas; e,
- f) o e-marketing: refere-se à utilização da internet como um canal de comunicação, transação e até mesmo distribuição.

Elucida-se que, o benefício do marketing direto, para os consumidores, funda-se no fato de que a aquisição efetuada no ambiente residencial é conveniente e prática, favorecendo-se à economia financeira e permitindo-se a compra comparativa. A vantagem, para os clientes empresariais, equivale à obtenção de informações sobre produtos e serviços sem a obrigação de ter que se ir ao encontro de um vendedor (KOTLER, 2005).

Os profissionais que operam com o marketing direto podem estabelecer relacionamentos duradouros com os consumidores, atingir os clientes, predominantemente, interessados em determinado produto no momento e testar mídias e mensagens alternativas, dentre outras (KOTLER, 2005).

Respalda-se que o modelo de venda direta existe desde a Idade Média, em face das atividades dos intitulados mascates que compravam mercadorias e as revendiam em lugares onde o comércio não era desenvolvido (SCHUNCK, 2017).

No final do século XVIII, na Inglaterra, apareceram os primeiros registros oficiais sobre a venda direta, quando a empresa Enciclopédia Britânica adotou a prática de vender de porta em porta seus produtos. Já em 1886, em Nova York, o vendedor de livros a domicílio McConnel, a fim de impulsionar a venda de suas mercadorias, começou a oferecer perfumes como brindes. Logo, percebeu que as pessoas compravam os livros interessadas em ganhar as fragrâncias. Desse modo, decidiu vender cosméticos de porta em porta (ABVED, c2018).

Em 1887, McConnel montou uma equipe instituída de doze vendedoras, fundando a empresa Perfumes Califórnia, décadas depois, intitulada Avon. Em 1930, originou-se a empresa Yakult que prontificava a entrega de leite fermentado, através do sistema de distribuição domiciliar. No período entre 1946 a 1963, surgiram empresas tais como a Tupperware, Amway e Mary Kay que, concomitantemente, também seguiram o modelo porta-a-porta. Certifica-se que essas empresas, atualmente, são referências mundiais no sistema de venda direta (ABVED, c2018).

No Brasil, a ABVED (c2018) registrou que, a primeira empresa a desenvolver o conceito de venda direta foi a Hermes, através do reembolso postal. Entre as décadas de 1959 e 1969, a Avon e a Yakult apresentaram o seu sistema de vendas ao país. Em 1974, a empresa Natura foi inaugurada, enunciando-se o sistema de venda direta para fins de distribuição de seus produtos. No período de 1990, diante do êxito oriundo desse sistema, a Nu Skin, Amway, Nature's Sunshine, Herbalife, Mary Kay e Fibrative iniciaram as suas atividades no mercado brasileiro.

A venda direta, em conformidade com os argumentos de Peterson e Wotruba (1996), pode ser discutida a partir de três perspectivas: operacional, tática e estratégica. Do ponto de vista operacional, trata-se de um processo caracterizado pela comunicação interpessoal entre dois indivíduos, sendo um destes, vendedor, e o outro, um potencial comprador, em que ambos trocam informações para a realização de uma transação mutuamente benéfica, qual seja uma venda e uma compra.

A perspectiva tática está relacionada com o tipo de vínculo que o revendedor tem com a empresa. Portanto, há que se considerar se o revendedor é empregado ou autônomo, se este trabalha em tempo integral ou parcial, se o esforço da venda ocorre na casa do cliente ou em outro local, se o vendedor é orientado para efetuar uma transação ou para desenvolver um relacionamento e, a maneira como o produto é entregue e o pagamento obtido, dentre outros (PETERSON & WOTRUBA, 1996).

Na perspectiva estratégica, a venda direta pode ser compreendida como um canal de distribuição, um meio de se obter acesso a um mercado, ou uma forma de se fazer negócios (PETERSON & WOTRUBA, 1996).

Em síntese, Begas (2017) postula que, as escolhas que o revendedor acata, dentro de cada uma dessas perspectivas, seja operacional, tática ou estratégica, serão fundamentais para se definir o perfil de revendedor que este profissional será, bem como a forma como esse se relacionará com os seus clientes.

No mercado de venda direta, em 2016, de acordo com a ABVED (b2018), o Brasil se encontrou na sexta posição do *ranking* mundial, tendo, à sua frente, o Japão, a Alemanha, a Coreia do Sul, a China e os Estados Unidos, conforme se visualiza no Gráfico 1.

Gráfico 1 - *Ranking* mundial de venda direta em 2016



Fonte: WFDSA (2016).

Constata-se que, nesse mesmo ano, foram registrados quatro milhões e um mil revendedores autônomos, no país. As três principais categorias de produtos que utilizam a venda direta, como canal de distribuição, é representada pelo setor de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal, que corresponde a 54,7%, seguido do setor de vestuário, equivalente a 8 % e, por fim, o setor de acessórios, que atinge um percentual de 7,9% (ABVED, b2018).

Verifica-se que, o mercado brasileiro de venda direta abrange 5% do segmento mundial, e é considerado o mais importante da América Latina. Nota-se que, o setor de vendas diretas é essencial para a economia brasileira, visto que o seu volume de negócios equivale a 8% do PIB da indústria de transformação. Além disso, este setor contribui, como um meio, para a geração ou complementação de 40%, na renda familiar (ABVED, b2018).

Neste cenário, o mercado de venda direta é composto, em sua maioria, por mulheres, que atuam no setor de produtos de beleza. A *World Federation Direct Selling Association* (2016) atesta que, existem mais de cento e três milhões de

revendedores, em todo o mundo. Desse total, 75% simbolizam a força das vendas de ordem feminina. Quando esse paradigma se concentra na América Latina, o percentual se eleva para 90%.

Com efeito, a participação da mulher na venda direta está associada ao seu processo de inserção no mercado de trabalho. Esse modelo de comercialização proporcionou às mulheres a primeira oportunidade de empreenderem, tanto no Brasil quanto no mundo. Mesmo com o passar dos anos e a evolução da atividade do comércio de porta em porta para uma venda feita por meio de relações pessoais, a mulher ainda continua tendo papel de destaque no setor (ABVED, b2018).

A *Direct Selling News*, efetuou o levantamento das maiores empresas do setor de venda direta do mundo, considerando-se a receita do ano de 2015, como retrata a Tabela 1. Vale lembrar que as dez primeiras empresas inseridas nesse contexto operam no mercado brasileiro.

Tabela 1 - *Ranking* das dez maiores empresas de venda direta do mundo

Ranking	Empresa	Receita no último ano
1	Amway	\$8.80 bilhões
2	Avon	\$5.70 bilhões
3	Herbalife	\$4.50 bilhões
4	Vorwerk	\$4.20 bilhões
5	Mary Kay	\$3.50 bilhões
6	Infinitus	\$3.41 bilhões
7	Perfect	\$3.06 bilhões
8	Quanjian	\$2.89 bilhões
9	Natura	\$2.26 bilhões
10	Tupperware	\$2.21 bilhões

Fonte: ABVED (c2018).

Ao longo dos anos, vários termos vêm sendo utilizados para descrever as vendas feitas aos clientes por vendedores fora de estabelecimentos de varejo. Os termos mais comuns são: vendas de porta em porta, compras em casa e o varejo fora das lojas. Apesar dessas expressões trazerem como significado que esse método de vendas não depende dos canais de varejo tradicionais, eles não descrevem, de fato, o conceito de venda direta (ROSENBLOOM, 2002).

Assim, para conceituar a venda direta a *World Federation Direct Selling Association* (2016) desenvolveu a seguinte definição: a venda direta é um canal de distribuição utilizado por grandes marcas e pequenas empresas para comercializar produtos e serviços diretamente aos consumidores, fora de um estabelecimento comercial fixo.

De fato, as organizações de vendas diretas vendem quase todos os tipos de produtos e serviços. No entanto, segundo Cruz *et al.* (2013), os mais populares são os bens de consumo que podem ser adquiridos repetidas vezes, tais como cosméticos, produtos de higiene pessoal, roupas, brinquedos, joias, acessórios de moda, dentre outros. Esses itens são oferecidos, aos clientes, de três formas:

- a) por meio da apresentação de produtos a um grupo de pessoas, reunidas na casa do consumidor ou do próprio revendedor, designando-se de *party plan*;
- b) de pessoa para pessoa, onde os revendedores diretos explicam e demonstram os produtos, na residência do cliente ou no local de trabalho (*door to door*) e,
- c) por meio de catálogos, em que o revendedor deixa o folheto com o cliente e, depois, retorna à residência do mesmo para recolher o pedido.

No entanto, com o avanço da tecnologia, existem, atualmente, outras formas de se demonstrar e explicar o produto ao cliente final. As organizações do sistema de venda direta, de acordo com Alturas (2003), mesmo dependendo do relacionamento pessoal para obter vendas, utilizam a internet como estratégia de marketing tanto para se comunicar com os revendedores, como para promover os produtos e os negócios para os consumidores.

Decerto que a venda direta é um modelo de distribuição que gera benefícios para todos os envolvidos. No que tange aos revendedores, trata-se de uma fonte alternativa de renda, com oportunidades para qualquer indivíduo, sem distinção de sexo, idade, escolaridade ou experiência profissional (ABVED, c2018).

Para as empresas, além da venda direta envolver diversos setores da economia, é também uma estratégia para expandir o alcance geográfico de seus produtos. Já os consumidores nesse sistema de comercialização têm como vantagem um atendimento personalizado, não oferecido no varejo tradicional. E por fim, para a sociedade, é uma tática de reduzir o desemprego, gerando mais riqueza para o país (ABVED, c2018).

Rosenbloom (2002) afirma que, a venda direta é um tipo particular de canal de marketing que condiciona-se, diretamente, ao encontro dos consumidores, para levar o produto ou serviço desejado. Geralmente, os profissionais da venda direta não

possuem relação empregatícia com as empresas que representam haja vista serem revendedores independentes, trabalhando para si mesmos.

Coughlan *et al.* (2012) aduzem que, esse sistema de comercialização oferece aos revendedores uma oportunidade econômica de investimento inicial baixo, sendo uma fonte de renda extra que proporciona flexibilidade de horários e oportunidades de crescimento profissional, onde pessoas físicas podem se tornar empresários, constituindo-se o seu próprio negócio e a sua capacidade de ganho.

A distribuição é uma das ferramentas do *mix* de marketing, que abrange produto, preço, promoção (comunicação), e praça (distribuição). Este último contexto pode ser entendido como o processo, a estrutura e a gestão que oferecem ao mercado, produtos, bens e serviços, com fins de trocas. O gerenciamento da distribuição inclui a estrutura e a administração das atividades dos agentes presentes, nos canais, as operações de atacado e varejo, e a distribuição física, que envolve aspectos logísticos, entre outras variáveis, associadas ao fluxo de conexão entre produção e consumo (STREHLAU & TELLES, 2006).

2.1.1 A venda direta como canal de distribuição

A distribuição preocupa-se com os canais por meio dos quais os produtos chegam aos clientes, assim como a estratégia e a gestão dos canais de marketing. Dentre os vários canais de distribuição, há o de venda direta, que pode ser compreendido como a venda de produtos diretamente aos clientes em suas residências, local de trabalho ou outros lugares que não seja um estabelecimento comercial fixo (CRUZ *et al.*, 2013).

Ainda hoje, a venda direta continua sendo um canal viável devido ao interesse dos consumidores em interações pessoais no processo de venda e ao baixo custo de formação e administração desses canais (COUGHLAN *et al.*, 2012). No canal de venda direta, o produtor distribui seus produtos por meio de um revendedor ou repassa os produtos para uma empresa de vendas diretas até chegar ao consumidor final (SCHUNCK, 2017), como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Visão esquemática do canal de distribuição de venda direta



Fonte: Peterson e Wotruba (1996).

Vale salientar que as empresas que atuam nesse mercado organizam o canal em dois modelos, denominados de canal de modelo “tradicional” e modelo de “distribuidores regionais” (PETERSON & WOTRUBA, 1996).

No primeiro modelo, Levinho (2016) afirma que os representantes lidam diretamente com a indústria, que é a tomadora de pedidos e, ainda, administram, de forma centralizada, a logística. Todos os aspectos da relação indústria-revendedor, tais como incentivos, bonificações, prazos de entrega, políticas de crédito, dentre outros, são gerenciados por essa indústria. O revendedor, com base em sua demanda, pode deliberar o seu nível de estoque conforme o tempo médio de entrega do pedido realizado pela indústria ou a partir da visão de oportunidades pontuais, para atender as necessidades de seus clientes.

No que tange, ainda, ao modelo tradicional, este é adotado por empresas que já iniciaram as suas atividades no mercado, operando-se com a venda direta, como uma estratégia de distribuição, como se demonstra na Figura 2. Sobressaem-se, a título exemplificativo, as empresas Avon, Natura e Mary Kay (LEVINHO, 2016).

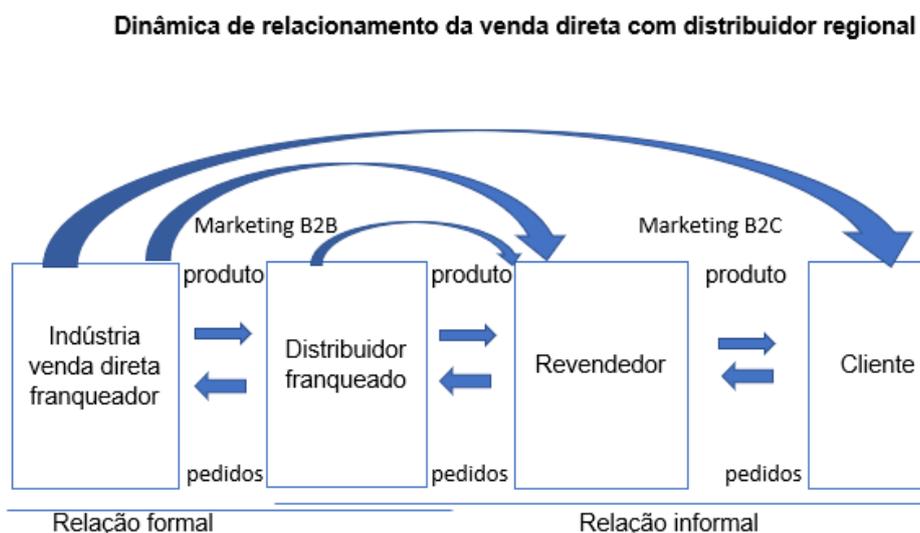
Figura 2 - Dinâmica de relacionamento da venda direta tradicional



Fonte: Levinho (2016).

No modelo de “distribuição regional”, as empresas querem incluir o canal de venda direta como mais um canal de distribuição de suas mercadorias. Algumas responsabilidades nesse modelo são divididas entre a indústria e o distribuidor regional. Enquanto a indústria é responsável pelas políticas de incentivo e bonificação, o distribuidor responsabiliza-se pelos prazos de entrega dos produtos e nível de estoque, por exemplo. Nesse modelo, os pedidos chegam rapidamente para o revendedor, o que contribui para montar estoques de forma oportuna, aproveitando promoções da indústria ou incentivos de compra (LEVINHO, 2016), como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Dinâmica de relacionamento da venda direta com distribuidor



Fonte: Levinho (2016).

O sistema de venda direta permite que o produtor controle todos os estágios da venda, bem como em que pontos geográficos este pleiteia que o seu produto seja distribuído. Em comparação com os modelos de distribuição tradicionais, a venda direta, a partir de um menor número de tomadores de decisão na cadeia e uma maior concentração dos vendedores ao redor de uma única marca ou categoria de produtos, permite que as mercadorias cheguem, rapidamente, aos consumidores (UGALDE, 2015).

No que se relaciona à remuneração dos revendedores, existem três formas de compensação. Na primeira, “acrescentam uma margem de lucro do distribuidor ao varejista nas mercadorias que eles compram no atacado da própria organização de venda direta” (COUGHLAN *et al.*, 2012, p. 348). Na segunda forma, é pago, ao revendedor, uma comissão por cada venda efetuada. Por fim, na terceira característica de remuneração, os revendedores ganham comissões advindas das vendas realizadas por outros revendedores, os quais foram recrutados.

A Associação Brasileira de Venda Direta (2018) classifica a remuneração dos revendedores em dois sistemas. O primeiro se denomina sistema mononível, onde o revendedor adquire o produto e revende-o, com uma margem de lucro de 30%. O segundo é o sistema multinível, onde o revendedor, além de auferir a margem de lucro, pode indicar outras pessoas para se tornarem revendedores, angariando, ainda, um percentual proveniente dessas vendas.

As organizações, em busca de maior eficiência, utilizam intermediários no processo de disponibilização de produtos e serviços aos mercados-alvo. Os intermediários possuem maiores contatos, experiência, especialização e escala de operação, proporcionando à empresa resultados melhores do que ela poderia alcançar atuando sozinha (KOTLER & ARMSTRONG, 2012).

2.1.2 Os revendedores-intermediários da venda direta

A utilização de intermediários no processo de troca gera economia, visto que reduz o trabalho que precisa ser executado por produtores e clientes. A função dos intermediários de marketing consiste em se transformar os diversos produtos, fabricados pelas organizações, em produtos desejados pelos consumidores (KOTLER & ARMSTRONG, 2012).

Os profissionais autônomos da venda direta são indivíduos que participam do sistema de distribuição de uma empresa de venda direta. No Brasil, o vendedor direto é autônomo e independente, que adquire os produtos das empresas e, revende-os, obtendo uma margem de lucro. Desse modo, os revendedores têm natureza jurídica de comerciantes (ABVED, c2018).

A concorrência, no mercado de venda direta e, o cenário de inovações, incentivam as empresas a buscar ferramentas que possibilitem, aos clientes, serviços exclusivos e diferenciados. Para se atingir tal meta, muitas empresas usam, como estratégia, a atividade desempenhada pelos revendedores, por ser uma aliada essencial para se intermediar os dois agentes envolvidos nas trocas, gerando benefícios tanto para os fornecedores, acelerando o tempo de entrega das mercadorias, quanto para os clientes finais, que recebem um atendimento diferenciado e de qualidade (MENDES, 2009).

O termo intermediário, conforme Coughlan *et al.* (2012), está associado a qualquer membro do canal que não seja o fabricante ou o usuário final. A venda direta é um canal de marketing direto caracterizada pela venda de produtos diretamente aos consumidores, diferentemente do canal de marketing indireto que possui um ou mais níveis intermediários para que os produtos cheguem aos consumidores finais. A Figura 4 ilustra esse panorama.

e duradouros com os *stakeholders*, a fim de reterem as suas preferências e os seus negócios (COBRA, 2009).

2.2 Marketing de relacionamento

Antigamente, as empresas, de modo geral, produziam vultosas quantidades de produtos e as vendiam considerando-se as necessidades do maior número possível de clientes. Essa época era caracterizada pelo marketing transacional, em que as empresas objetivavam atender a diversos públicos através de uma oferta padronizada, aumentando a sua participação no mercado. Nas últimas décadas, essa uniformização quanto ao atendimento aos clientes deixou de ser suficiente (SANTOS, 2015).

As empresas, para crescerem e permanecerem atuando no mercado, tiveram de personalizar suas ofertas, priorizando as necessidades individuais dos consumidores, o que proporcionou a busca por um maior número de demandas, de acordo com cada consumidor, focando-se no aumento da participação no tocante ao cliente. Essa mudança levou à consolidação do chamado marketing de relacionamento (SANTOS, 2015).

O marketing de relacionamento é um conceito atual, entretanto, a ideia de uma estratégia para se apoderar da lealdade dos clientes, satisfazendo os seus desejos e necessidades, é algo tão primitivo quanto a história do comércio. Contudo, o surgimento do marketing de relacionamento, a criação de uma estrutura conceitual para compreender as suas propriedades e possibilidades demorou a se desenvolver, visto que o foco consistia em se adquirir clientes. Torná-los leais não era prioridade das empresas (BERRY, 1995).

O termo marketing de relacionamento se originou dos estudos sobre marketing de serviços, especificamente em um artigo seminal, elaborado por Berry, em 1983. Nessa pesquisa, a ênfase do estudo se deslocou para o relacionamento (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, SCUSSEL *et al.*, 2017), conforme explana:

[...] desenvolver um serviço principal sob o qual será construído o relacionamento: personalizar o relacionamento para clientes individuais; ampliar o serviço principal com benefícios extras; dar preços para estimular a lealdade dos clientes; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor desempenho com os clientes. (BERRY, 1983 *apud* BARRETO, 2007, p. 24).

Do entendimento, destacam-se três pontos principais que caracterizam o marketing de relacionamento, apontados por Barreto e Crescitelli (2013):

- a) personalizar o relacionamento para clientes individuais: o trabalho de marketing deve ser direcionado para cada cliente individual, e não para a massa;
- b) oferecer benefícios extras: para que o cliente mantenha um relacionamento duradouro com a empresa, é necessário que ela ofereça algum tipo de vantagem extra; e,
- c) comunicar-se com os funcionários: a implantação do marketing de relacionamento requer que os funcionários estejam envolvidos no processo.

Grönroos (2004) afirma que três processos são vitais para uma execução bem-sucedida do marketing de relacionamento:

- a) um processo de interação, como núcleo do marketing de relacionamento;
- b) um processo de comunicação, planejada para apoiar o desenvolvimento e o aprimoramento de relacionamentos; e,
- c) um processo de valor, como saída do marketing de relacionamento.

Os principais construtos de definição do marketing de relacionamento consistem em confiança, satisfação, lealdade, comprometimento, experiência, qualidade de serviço, comunicação, empatia, orientação ao cliente, valor, duração de relacionamento, reciprocidade e cultura (AGARIYA & SINGH, 2011).

O marketing de relacionamento compreende questões relativas à necessidade de se envolver e integrar clientes, fornecedores, e outras entidades da cadeia de valor inseridos em uma empresa. Decerto, a criação e a manutenção de relacionamentos requerem a compreensão de planos e processos, além do estreitamento de laços econômicos, emocionais e estruturais entre as partes envolvidas (LEITE, 2004).

Seja em mercados organizacionais ou naqueles voltados aos consumidores finais, o marketing de relacionamento é uma filosofia que pressupõe a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes e a sua utilização requer o engajamento da organização no âmbito cultural, estratégico e operacional. Sem a cultura e a estratégia, as ações de marketing de relacionamento, tais como *customer relationship marketing*, *database marketing* e programas de

fidelização se tornam ações comprometidas e de impacto limitado (D'ANGELO; SCHNEIDER & LARÁN, 2006).

Vale complementar que o marketing relacional é uma forma de aumentar o valor percebido pelo cliente e gerar vantagem competitiva através do foco no consumidor, compreendendo-se as suas necessidades e a adaptação dos produtos. Pode-se entender, também, como um complemento do marketing tradicional, de massa, fundamentado nos quatro Ps, quais sejam preço, produto, promoção (comunicação), e praça (distribuição), que considera o mercado dividido em segmentos, com necessidades e características semelhantes (BARRETO, 2007).

Delibera-se que, as práticas do marketing de relacionamento têm como objetivo conduzir as empresas aos melhores resultados (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006).

Barreto e Crescitelli (2013) convencionam que o ciclo de relacionamento entre a empresa e o cliente é composto por alguns passos:

- a) conquista: a ação do marketing de relacionamento deve ser direcionada para atrair consumidores que tenham potencial para se tornar clientes de relacionamento de longo prazo;
- b) ativação: refere-se ao estímulo para a utilização do produto adquirido, bem como para a ampliação da taxa dessa utilização;
- c) fidelização: ações que garantam que clientes de maior importância mantenham-se fieis e não sejam perdidos para a concorrência, utilizando-se da tática de entrega de algum valor a esses clientes;
- d) retenção: mesmo após a fidelização, alguns clientes podem entrar em atrito com a empresa, portanto, a retenção visa impedir que esses clientes, em estado de atrito, desliguem-se do relacionamento com a organização; e,
- e) recuperação: consiste em se recuperar os clientes perdidos.

O investimento no marketing relacional é composto por cinco níveis. O primeiro é o nível básico, que busca atender as necessidades primárias, demandadas pelos clientes; o segundo é nomeado de reativo, relacionado ao esforço da empresa para oferecer o mesmo, ou mais, que a concorrência; o terceiro chamado de nível responsável visa atender, respeitando os direitos do consumidor; o quarto é o nível proativo, antecipando-se à concorrência, oferecendo, aos clientes, serviços não

esperados; e, o último é o de parceria, em que se busca um relacionamento de cumplicidade com os clientes, de modo a agradá-los continuamente (COBRA, 2009).

O marketing de relacionamento tem como premissa que a manutenção do cliente traz um menor custo para a empresa do que a conquista de novos (BARRETO, 2007).

Um dos pilares do marketing relacional é satisfazer as necessidades dos clientes/consumidores, incorporando-os à cadeia de valor, de modo que não tenham interesse em buscar outras empresas fornecedoras. Conforme apresentado no Quadro 1, algumas ações caracterizam essa estratégia de aproximação do cliente com a organização (BARRETO & CRESCITELLI, 2013).

Quadro 1 - Características das ações de marketing de relacionamento

CARACTERÍSTICAS DAS AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO
Mudança de visão (de fechamento de negócios para início de relacionamento)
Relação com o cliente após a venda
Vínculo das ações de marketing com as respostas do consumidor
Envolvimento do cliente na formulação e no desenvolvimento do produto
Adaptação do produto às necessidades de cada cliente ou grupo de clientes

Fonte: Barreto e Crescitelli (2013).

De acordo com o observado no quadro, o marketing de relacionamento é de essencial importância para o desenvolvimento da liderança no mercado, para a rápida aceitação de novos produtos e serviços e para a obtenção da fidelidade do consumidor. Neste cenário, Bogmann (2002) lista as seguintes diretrizes no que tange ao marketing de relacionamento:

- a) busca criar um novo valor para os clientes e, compartilhá-lo entre o produtor e o consumidor;
- b) admite o papel relevante que os clientes individuais exercem, na definição do valor que almejam;

- c) determina que uma organização, como consequência da sua estratégia de marketing e de seu foco no cliente, arquitete e alinhe todos os seus processos de negociação, as suas políticas de comunicação, a sua tecnologia e força de trabalho, para manter o valor pleiteado por esse cliente individual;
- d) requer um esforço colaborativo entre comprador e vendedor;
- e) reconhece o valor dos clientes, pela quantidade de transações realizadas, ao longo do tempo, descartando-se essa possibilidade quanto aos que devem ser abordados, eventualmente, a cada ocasião de compra;
- f) desenvolve uma cadeia de relacionamentos, dentro da empresa, a fim de se instituir o valor auferido pelos clientes, bem como entre a organização e os seus principais participantes.

Avalia-se que a ferramenta mais importante no marketing de relacionamento é o *database marketing* ou o banco de dados. Este é um instrumento que permite conhecer e classificar o cliente de forma a melhor orientar o marketing de relacionamento. Com o *database marketing* é possível ter informações sempre atualizadas, criando assim, um canal de comunicação com o cliente, rápido, eficiente e direto ao objetivo (BOGMANN, 2002).

Em suma, o marketing de relacionamento é o processo de se identificar, desenvolver, manter e encerrar as trocas relacionais, com o objetivo de se aperfeiçoar o desempenho (PALMATIER, 2008). Ademais, é considerado também uma investida da organização para desenvolver ligações com seus clientes por um longo prazo, que sejam eficazes em termos de custos, visando o alcance de benefícios mútuos (BOGMANN, 2002).

Em resumo, o marketing de relacionamento é uma estratégia que visa à competitividade no mercado, investindo-se na fidelização do cliente externo, assim como no comprometimento do cliente interno, tentando alinhar as ações dos colaboradores, com base nos objetivos da organização (CREMONEZI *et al.*, 2013).

2.2.1 O marketing de relacionamento como estratégia de fidelização

Em virtude do acréscimo do nível da concorrência e das novas formas de comunicação, em que diversos produtos e serviços, de distintas marcas, são

apresentados ao mesmo consumidor, modificou-se o comportamento dos clientes. A qualidade se tornou um pressuposto presente na maioria dos produtos, favorecendo com que o foco da competitividade para a conquista e fidelização dos clientes migrasse para o relacionamento (CREMONEZI *et al.*, 2013).

Fidelizar um cliente é “transformar um comprador eventual em um comprador frequente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa” (BOGMANN, 2002, p. 21).

A fidelidade pode ser entendida como a recompra de um produto ou serviço, bem como a preferência do cliente por uma marca. Uma gestão eficaz do relacionamento com o cliente gera a sua satisfação. Por sua vez, clientes satisfeitos permanecem fiéis e falam bem da empresa e de seus produtos (BARRETO & CRESCITELLI, 2013, KOTLER & ARMSTRONG, 2015).

Outros elementos, também, são primordiais para que o cliente se torne fiel. É preciso que ele se sinta comprometido com a marca e que perceba que não seria viável mudar de fornecedor. Portanto, a atividade de marketing de relacionamento se baseia na busca da fidelidade pela oferta de valor superior aos clientes-alvo (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Em relação aos canais de venda direta, existem três tipos de atividades de marketing que as empresas utilizam para a construção da fidelidade e retenção do cliente. A primeira é a interação – é importante ouvir os clientes para a gestão do relacionamento com eles, levá-los para dentro da organização a fim de entender seu ponto de vista (KOTLER & KELLER, 2013).

A segunda se refere ao desenvolvimento de programas de fidelidade, quais sejam os programas de frequência de compra, que são elaborados com o intuito de se oferecer recompensas aos clientes que comprem com uma determinada frequência e em grande quantidade os produtos de uma empresa. Destaca-se que esses programas contribuem à construção de um relacionamento de fidelidade de longo prazo junto aos clientes de alto valor vitalício (KOTLER & KELLER, 2013).

Kotler e Keller (2013) enunciam que a terceira atividade se refere à criação de vínculos estruturais, em que a empresa pode propiciar aos clientes equipamentos ou serviços especiais que auxiliem na administração dos pedidos ou do estoque. Acrescenta-se que os clientes estão menos propícios a trocar de fornecedor, quando essa iniciativa implica em altos custos de capital e busca, bem como perda de descontos aos clientes fiéis.

Barreto e Crescitelli (2013) afirmam que os benefícios gerados pelo relacionamento são um dos elementos principais para que o cliente se torne fiel a uma empresa, destacando-se os seguintes:

- a) benefícios de confiança: resulta do conhecimento que o fornecedor tem do cliente e, conseqüentemente, o cliente, do fornecedor;
- b) benefícios sociais: estão relacionados ao envolvimento pessoal que se estabelece entre o comprador e o fornecedor, através de um relacionamento longo; e,
- c) benefícios de tratamento especial: acontecem quando o cliente, por ser antigo na empresa, recebe algum tratamento diferenciado.

Esses benefícios gerados pelo marketing de relacionamento aos clientes são elementos essenciais para o aumento de valor percebido e, em consequência, fontes de valor para a empresa. É através do oferecimento de valor superior que as ações de marketing de relacionamento podem tornar os clientes fiéis a uma marca (BARRETO & CRESCITELLI, 2013).

Além do consumidor final, o marketing de relacionamento também pode ser aplicado como estratégia de fidelização de clientes intermediários, neste caso os revendedores, constituindo uma importante ferramenta para fomentar o relacionamento entre fabricantes e canais de distribuição, quando estruturado de forma adequada e específica para tal finalidade. Existe um relacionamento natural entre produtores e intermediários que é inerente à atividade de comercialização. Contudo, o marketing de relacionamento pode potencializar esse relacionamento, funcionando como uma ação complementar que exerce influência positiva no processo de negociação (CRESCITELLI & IKEDA, 2006).

Devido à alta concorrência no mercado de venda direta, as empresas buscam desenvolver estratégias que resultem em um relacionamento eficaz, bem como em um índice elevado de fidelização, por parte de seus revendedores. As organizações pleiteiam desenvolver novas ferramentas que gerem benefícios extras aos seus canais de venda, despertando, dessa forma, interesse, satisfação e uma relação próxima e duradoura junto aos seus revendedores (MENDES, 2009).

2.2.2 Percepção de valor e satisfação do cliente

As ações de marketing de relacionamento podem incrementar a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços prestados. O valor percebido é considerado um dos antecedentes da satisfação. Por conseguinte, a satisfação antecede à fidelização do cliente. Portanto, quanto maior é o valor percebido pelo cliente, maior é a possibilidade dele se tornar um consumidor satisfeito (REICHELDT, 2012).

Os construtos valor percebido e satisfação interferem na lealdade do cliente de uma empresa. Logo, uma maior percepção de valor, bem como ações que criam relacionamentos sólidos e satisfatórios, podem suscitar índices elevados de retenção de clientes (REICHELDT, 2012).

Os três elementos-chave do processo de criação de valor, conforme Payne e Frow (2005), são:

- 1) determinar o valor que a empresa pode oferecer ao seu cliente;
- 2) estabelecer que valor as empresas podem receber dos seus clientes;
- 3) gerenciar, de forma eficaz, essa troca de valor, maximizando a importância da vida útil dos segmentos de clientes desejáveis.

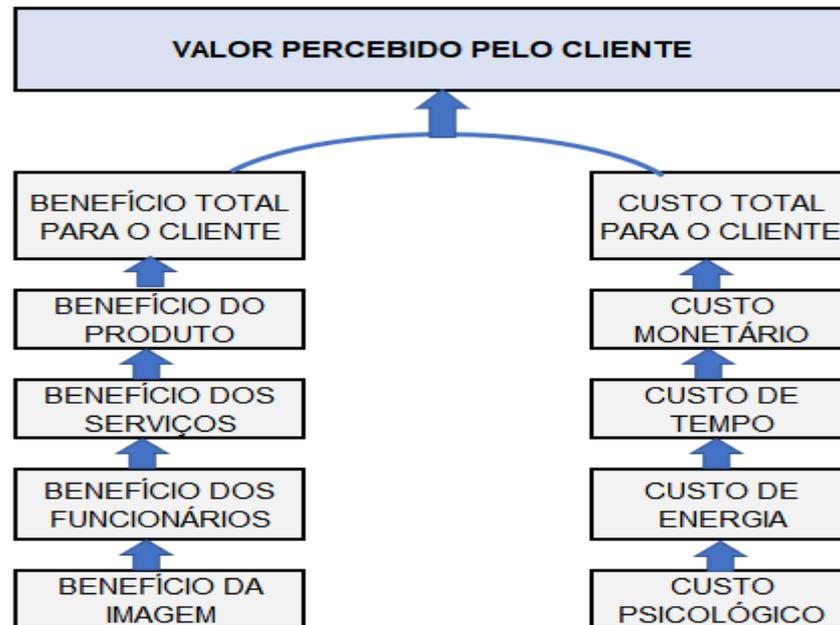
O valor percebido de um produto ou serviço está intimamente ligado aos seus atributos e benefícios. Os atributos podem ser intrínsecos ou extrínsecos à natureza da mercadoria, o que determina a qualidade percebida pelo cliente, que é um fator positivo, quando a decorrente qualidade do produto for alta. No tocante ao sacrifício dispendido pelo consumidor, este é decorrente do custo de aquisição do bem, tanto monetário quanto não monetário, o que conduz a um fator negativo (COBRA, 2009).

Desse modo, caso o sacrifício seja maior que o benefício representado pela qualidade percebida, o resultado será um valor de baixo teor. Em contrapartida, se o sacrifício for menor que o benefício, o valor percebido será superior. Diante dessa conjuntura, a relação benefício-sacrifício é que motiva o valor percebido pelo consumidor. Constata-se que, para se construir um grau de satisfação elevado, é necessário que os benefícios oferecidos pelos produtos sejam maiores que os sacrifícios os quais a aquisição representa (COBRA, 2009).

A diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e os custos de uma oferta e das alternativas percebidas diz respeito ao

valor percebido. A proposta de valor consiste em todo o conjunto de benefícios que a empresa espera entregar ao cliente, conforme demonstra a Figura 5.

Figura 5 - Determinantes do valor percebido pelo cliente



Fonte: Kotler e Keller (2013).

A satisfação do cliente é consolidada por meio da qualidade e valor de um bem ou serviço, sendo delineada como um sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado em relação à expectativa existente antes do momento da compra (COBRA, 2009).

Desse modo, se a oferta não alcança as expectativas, o cliente fica insatisfeito; se atende às expectativas, contribui para a sua satisfação e, caso supere as expectativas, o cliente fica encantado. Diante dessa vertente, a avaliação do cliente acerca do desempenho do produto depende do tipo de relação de fidelidade que ele tem com a marca (KOTLER & KELLER, 2013).

2.2.3 Aproximando o marketing de relacionamento e a sustentabilidade

O marketing de relacionamento pode ser considerado como mais que a simples relação *business-to-business* ou *business-to-consumer*. Essa atividade envolve um complexo de relações que pode ser trabalhado por uma organização para

que, em seu contexto de mercado, venha a modificar a maneira como se observa um fato (SILVA & SLONGO, 2014).

Quando se trata da sustentabilidade, o marketing relacional pode ser utilizado como ferramenta para se desenvolver os relacionamentos necessários a uma mudança nas relações de consumo, um incentivo à redução dos impactos negativos causados ao meio ambiente e uma busca pelo desenvolvimento sustentável (SILVA & SLONGO, 2014).

As organizações que empregam recursos em responsabilidade social empresarial utilizam o marketing de relacionamento como uma ferramenta para a integração da cadeia de valor (GUTIERREZ, 2018).

As abordagens centradas nos clientes finais e clientes intermediários, como é o caso da gestão de relacionamentos, estipula que a capacidade de responder às preocupações dos diversos *stakeholders* é essencial para a sobrevivência das organizações. Em particular, crescentes preocupações com a escassez de recursos naturais, degradação ambiental e desigualdades sociais levaram os consumidores, fornecedores, clientes intermediários (distribuidores), dentre outros a tomar consciência dos impactos negativos que os padrões atuais de produção e consumo podem ocasionar para as futuras gerações. As empresas precisam criar novas ferramentas de relacionamento com seu público estratégico que se importa com as questões ambientais (MÜLLER, 2014).

Com efeito, as práticas de sustentabilidade podem elevar o foco da gestão de relacionamentos para além dos consumidores, compreendendo a gestão de um conjunto mais amplo de questões que atendam às necessidades e desejos dos clientes, fornecedores, funcionários, dentre outros. O marketing de relacionamento favorece um conjunto de interações sociais para as atividades desenvolvidas pela empresa, melhorando o posicionamento destas nas relações de mercado existentes. Desse modo, o marketing de relacionamento, por ser uma estratégia capaz de gerar vantagem competitiva, pode ser incorporada à dinâmica de discussões que envolve o campo macro do desenvolvimento sustentável (SILVA; SLONGO, 2014; CASTILHO FILHO, 2014).

Ainda são poucas as pesquisas que integram a perspectiva do marketing de relacionamento às questões da sustentabilidade. A ideia básica do marketing de relacionamento orientado para a sustentabilidade é integrar o desenvolvimento econômico, social e ambiental as áreas de vendas e serviços do marketing, moldando

as estratégias de negócios, modificando as operações e promovendo diferencial no mercado. Ademais, essa perspectiva tem como objetivo aumentar a conscientização dos diversos *stakeholders* com relação às questões ambientais, manter clientes rentáveis por um longo prazo, atrair e reter consumidores ambientalmente conscientes (MÜLLER, 2014).

Evidencia-se que a sustentabilidade e as práticas responsáveis estão chamando cada vez mais a atenção de diferentes atores na sociedade, principalmente empresas, que estão incorporando tais práticas no processo de elaboração de suas estratégias de atuação no mercado, já que a sustentabilidade ambiental, além de criar valor, pode gerar diferencial competitivo. No entanto, para que essa temática seja trabalhada de forma efetiva na organização, deve-se considerar não apenas a visão econômica, mas também a social e ambiental (SILVA & SLONGO, 2014).

2.3 Gestão socioambiental

A palavra sustentabilidade começou a ser mencionada com mais ênfase no ano de 1983, quando foi criada pela ONU (Organização das Nações Unidas) a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. O objetivo era propor uma agenda global para as pessoas enfrentarem os principais problemas ambientais do planeta e assegurar o progresso humano sem comprometer os recursos para as futuras gerações (TALMELI *et al.*, 2015).

A gestão ambiental deve orientar-se para a preservação da saúde e da biodiversidade com foco no balanço entre a satisfação das necessidades econômicas, no curto prazo, e o equilíbrio ecológico, no longo prazo. Um ponto de partida para a gestão ambiental é a mudança de valores na cultura empresarial, impulsionada pela ética empresarial e preocupação com o bem-estar das futuras gerações. Em suma, a implantação prática da gestão ambiental constitui-se na melhor forma de alcançar os objetivos ambientais da sociedade e ao mesmo tempo criar atividades empresariais mais lucrativas (GONZAGA, 2005).

Baseada nas premissas do desenvolvimento sustentável, a gestão socioambiental é um componente estratégico que integra o planejamento das organizações, aferindo-se um diferencial competitivo (DUTRA; SOUZA JÚNIOR; MORAES, 2016).

Os programas de responsabilidade socioambiental começaram a ter maior notoriedade quando muitas organizações aderiram às certificações ambientais como uma oportunidade de mercado, conferindo às empresas maior visibilidade e um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Os resultados com a gestão socioambiental dependem da medição e da análise das informações resultantes de estratégias corporativas das empresas empregadas nos principais processos, bem como em seus resultados (LOPES & PACAGNAN, 2014).

As informações necessárias que servem como base para a avaliação e a melhoria do desempenho nos programas ambientais incluem aquelas relacionadas ao processo produtivo, desempenho do produto, *benchmarking* ou, até mesmo, referenciais provenientes de fornecedores, colaboradores e todos os envolvidos (LOPES & PACAGNAN, 2014).

Há que se considerar, também, que a responsabilidade socioambiental se refere ao comprometimento da organização com a sociedade na qual está inserida. As empresas desenvolvem estratégias que permitem a utilização responsável dos seus recursos, o bem-estar da sociedade e dos funcionários e, a preservação do meio ambiente (SOARES *et al.*, 2014).

Essas prerrogativas surgiram devido aos problemas sociais e ambientais advindos do mau uso dos recursos naturais (SOARES *et al.*, 2014).

Dada a adoção dessa forma de gestão, utilizam-se os relatórios de sustentabilidade como instrumentos que auxiliam na mensuração e divulgação dos programas socioambientais, realizados por intermédio das atividades cotidianas de uma organização, contribuindo para se evidenciar a atuação da empresa, no âmbito social. A gestão socioambiental se centraliza na análise de como as empresas interagem com o meio em que estão inseridas, além da prática de suas atividades (MELO *et al.*, 2017).

Com isso, ao se adotar práticas socioambientais, as organizações angariam a fidelização dos clientes, melhoria da imagem organizacional, redução de custos, melhoria no processo ambiental, entre outros benefícios percebidos pelos consumidores sócio-responsáveis (SOARES *et al.*, 2014).

As organizações se empenham na busca da sustentabilidade, por meio do alcance de resultados econômicos, sociais e ecológicos, sendo estes, os formadores

do tripé da sustentabilidade, também conhecido como *Triple Bottom Line*, expressão apresentada por Elkington (1994).

A dimensão econômica refere-se à promoção do desenvolvimento econômico, garantindo os direitos de todos os *stakeholders* e a competitividade da empresa. A dimensão social está relacionada à postura ética e transparente em relação à sociedade na qual a empresa gera impactos, sociedade interna (trabalhadores) e sociedade externa (parceiros, clientes fornecedores, entre outros). E, por fim, a dimensão ecológica se refere a utilização dos recursos naturais de forma sustentável, com preocupação focada em toda a cadeia de fornecimento, ecoeficiência, gestão de resíduos e utilização de recursos renováveis (TALMELI *et al.*, 2015).

Em suma, uma empresa sustentável deve ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta (RIBEIRO, 2016).

Atualmente, algumas organizações, para se manterem competitivas no mercado, implantam estratégias voltadas para a sustentabilidade, com o fito de se alcançar uma identidade que demonstre a sua preocupação com o meio ambiente e com os ecossistemas. Conclui-se que a melhor forma de aliar lucratividade à preservação do planeta é oferecer produtos que não poluam o meio ambiente e que beneficiem as comunidades menos favorecidas, promovendo-se a sustentabilidade e a responsabilidade social (MEDEIROS, 2013).

2.3.1 Marketing sustentável

O marketing sustentável demanda ações sociais e ambientalmente responsáveis que satisfaçam as necessidades, atuais e futuras, dos consumidores e das empresas. A sua introdução nas estratégias organizacionais requer um sistema de marketing que funcione em harmonia e, em que consumidores, empresas e legisladores trabalhem, conjuntamente, para se garantir ações de responsabilidade social (KOTLER & ARMSTRONG, 2015).

As empresas que apresentam resultados eficazes, em termos de sustentabilidade, possuem uma gestão de alta qualidade, intensificando-se a inovação na organização (KOTLER & KELLER, 2013).

O interesse dos clientes pela sustentabilidade está criando oportunidades de mercado, entretanto, algumas empresas, na tentativa de atender a esses consumidores criam produtos que parecem ecologicamente corretos, mas que não acatam à promessa. Esse paradigma é conhecido como *greenwashing* (KOTLER & KELLER, 2013).

O marketing sustentável se fundamenta em alguns princípios, conforme expõe Ribeiro (2016):

- a) ser orientado ao consumidor: tem-se, como base, o ponto de vista do consumidor, sendo imprescindível se determinar, adequadamente, quem são os clientes, bem como adotar as suas crenças, visto que essa prerrogativa conduz ao comprometimento da organização, a fim de se entregar valores e produtos de qualidade;
- b) possuir valor para o cliente: deve-se focar, não apenas em melhorias dos produtos ou preços baixos, mas em se agregar valor, constituindo-se uma estratégia de longo prazo que visa adquirir a confiança do consumidor;
- c) ser inovador: prioriza-se o produto e os progressos constantes;
- d) possuir senso de missão: estabelece que a empresa deve determinar a sua missão não em relação ao produto, mas em nível social; e,
- e) adotar estratégia societal: segundo Kotler e Armstrong (2015) a empresa toma decisões de marketing com base nos desejos dos consumidores nas exigências das organizações e nos interesses de longo prazo tanto dos consumidores como da sociedade.

Os princípios do marketing sustentável são usados pelas empresas como forma de criar valor imediato e futuro para o cliente, bem como fortalecer o relacionamento com ele. Com base na orientação do marketing sustentável, o marketing da empresa deve apoiar o melhor desempenho possível do sistema de marketing no longo prazo (KOTLER & ARMSTRONG, 2015).

Portanto, cabe a cada organização compreender que ações sustentáveis são benéficas para agregar valor tanto para a empresa, quanto para a sociedade e o ambiente. Não existe um único caminho de direcionar ações para construir uma cultura sustentável, mas é possível estipular metas e indicadores que possam medir de forma eficiente os resultados das ações (TALMELI *et al.*, 2015).

O marketing verde ganhou destaque entre o fim da década de 80 e início da década de 90. Essa temática já havia sido debatida, em período antecedente a essa época, quando a *American Marketing Association* (AMA), em 1975, realizou o primeiro *workshop* sobre “marketing ecológico” (POLONSKY, 1994).

Nessa ocasião, o marketing verde foi definido como o estudo dos aspectos negativos e positivos das atividades de marketing em relação à poluição e ao esgotamento de energia e dos recursos não renováveis (LOPES & PACAGNAN, 2014).

Os trabalhos deste seminário resultaram em um dos primeiros livros sobre marketing verde intitulado “marketing ecológico”. Depois desse, outros livros sobre o tema foram publicados (POLONSKY, 1994).

Outras terminologias, tais como o marketing ecológico, marketing ambiental e marketing sustentável são assumidas pelo marketing verde (POLONSKY, 1994), que pode ser compreendido como um caso especial de marketing de diferenciação de produtos. O termo aponta aos instrumentos mercadológicos utilizados para se explorar os benefícios ambientais, proporcionados por um produto, que contribuem para a sustentabilidade dos ecossistemas do planeta (GONZAGA, 2005).

A utilização do marketing verde pressupõe a ideia de que seja possível criar riquezas com a diminuição de impactos ambientais negativos e a promoção de mudanças sociais que afetem os hábitos de consumo no mercado (GONZAGA, 2005).

Para Dahlstrom (2011), o marketing verde pode ser abordado, também, como o trabalho de se consumir, produzir, distribuir, promover, embalar, e recuperar bens, de modo que se possa se sensibilizar diante das preocupações ecológicas.

Esse processo incorpora diversas atividades, que inclui a modificação do produto, as mudanças no processo de produção, as alterações de embalagem e a transformação da publicidade (POLONSKY, 1994).

No contexto empresarial, o marketing ambiental é uma atividade fundamental, visto que a sociedade necessita de ações ambientalmente responsáveis. O consumidor atual é mais comprometido e possui uma gama de informações que auxiliam na sua decisão de compra. É oportuno lembrar que a quantidade de produtos e serviços oferecidos atualmente é maior do que há alguns anos, logo, a utilização da estratégia de marketing verde pode ser crucial ao desempenho financeiro das empresas (LUND; AÑAÑA; MACHADO, 2017).

Há três fatores que abrangem o marketing verde. O primeiro revela que, este é uma fonte de vantagem competitiva para as organizações. O segundo, que a sociedade está em um processo de transformação cultural, no sentido de se apresentar valores ambientais, no entanto, as atitudes e os comportamentos, ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental. O terceiro, que se trata de uma prática para atender determinados segmentos de mercados ou legislações específicas não incorporadas à cultura organizacional de uma empresa (LOPES & FREITAS, 2016).

O marketing, no seu papel tradicional, almeja satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes, provocando um aumento de consumo, que conduz aos problemas sociais e ambientais futuros. Nestas circunstâncias, um novo perfil surge: o consumidor verde. Este, além de satisfazer as suas aspirações individuais, preocupa-se com os prejuízos ambientais provocados pelo consumo e pela produção de bens e, ainda, influenciam outros clientes a procurarem empresas que compartilham de ideias a favor do meio ambiente (VEIGA NETO *et al.*, 2014).

O advento do marketing verde nas organizações ocorreu em face de diversos motivos, os quais se enfatizam o aspecto legislativo, em que as organizações incorporam-no, em suas estratégias, a fim de se preencher os requisitos legais e, evitar sanções; o incentivo competitivo, através da redução do desperdício e aumento da eficiência produtiva; e o ético, relacionado à preocupação com o próximo e, com a preservação da vida no planeta (TERRES & BRANCHI, 2012).

Vale esclarecer que as empresas operam com recursos naturais limitados, para satisfazer os desejos ilimitados dos seus clientes. O marketing verde analisa como as atividades de marketing utilizam esses recursos limitados satisfazendo, simultaneamente, as necessidades dos consumidores e dos diversos *stakeholders* a fim de se alcançar os objetivos da organização (POLONSKY, 1994).

Em suma, o marketing verde pode ser compreendido como as atividades destinadas a gerar e facilitar as trocas, satisfazendo as necessidades e desejos dos clientes, de modo que a satisfação dessas necessidades e desejos não tragam consequências negativas ao meio ambiente (POLONSKY, 1994).

Ademais, o marketing verde pode auxiliar no crescimento e fortalecimento das relações entre consumidores e empresas. As organizações, classificadas como empresa verde, sustentável ou, ecologicamente correta pode gerar uma imagem

positiva perante os seu público-alvo, proporcionando um aumento da afinidade dos consumidores com determinado produto ou empresa, tornando-os cada vez mais leais àquela marca (MONTEIRO *et al.*, 2014).

Há que se esclarecer que a adoção do marketing verde por determinada organização não é uma tarefa simples, visto que não se limita tão somente à venda de produtos que tenham atributos verdes e destituídos de componentes nocivos. A empresa deve se mobilizar para ser ambientalmente responsável em todas as suas atividades, sendo indispensável uma mudança na cultura da organização (XAVIER & CHICONATTO, 2014).

Além dos benefícios ambientais, diversos atores da economia podem ser favorecidos com o marketing verde, sejam as economias emergentes, que têm potencial para reduzir a fome e a pobreza; o bem-estar do consumidor; a estratégia corporativa, que pode ser aprimorada, por intermédio da incorporação de práticas ecológicas; o produto; os processos de produção; e a cadeia de suprimentos (DAHLSTROM, 2011).

Observa-se que os benefícios ambientais, tais como a redução de resíduos, de matéria-prima e de insumos, são insuficientes para as empresas admitirem práticas de marketing verde. É primordial a existência de outros ganhos, sejam de ordem econômica, de enxugamento de fluxogramas, de redução de custos e sociais (educação ambiental e cidadania) (TERRES & BRANCHI, 2012).

Diversos grupos precisam conhecer o marketing verde, dentre os quais se sobressaem as empresas com reputações ambientais estabelecidas e de grande exposição de marca, as que dependem de capital humano e dos recursos naturais, as de baixo poder de mercado, que podem auferir vantagens competitivas através do entendimento dessa estratégia ambiental e as de setores de alto teor de regulamentação (DAHLSTROM, 2011).

O marketing verde deve ser pautado em práticas ambientalmente corretas com o objetivo de gerar produtos e serviços mais sustentáveis, fortalecendo as imagens das empresas e diferenciando suas marcas no mercado. Essa estratégia tem a capacidade de promover eficazmente a conscientização ambiental, possuindo ligação direta com a sustentabilidade do consumo, criando produtos sustentáveis desde a produção até o seu descarte, a fim de satisfazer clientes ambientalmente conscientes (LOPES & PACAGNAN, 2014).

As estratégias de marketing são traçadas a partir da combinação de quatro elementos - produto, preço, comunicação e distribuição, chamados de mix de marketing. A conexão entre essas variáveis constitui uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento do mercado verde (LOPES; PACAGNAN, 2014).

Comparativamente, o produto verde difere do produto convencional pelo fato de incluir a qualidade ambiental em sua produção, seu consumo e descarte. No entanto, essa qualidade ambiental não deve ser o principal atributo para que o cliente o adquira. Os consumidores devem ser atraídos pelos mesmos motivos que os fazem comprar um produto convencional, a saber, o desempenho, a funcionalidade, o design, o preço, entre outros, sendo a característica ambiental apenas um atributo a mais (ALVES, 2017).

O preço de um produto deve incluir os custos normais de produção e, no caso de um produto verde, refletir os seus valores ambientais (LOPES & PACAGNAN, 2014).

Em alguns mercados, os preços dos produtos verdes são maiores do que os dos concorrentes pelo fato de a qualidade ambiental adicionar maior valor ao produto e obter-se a preferência de determinados consumidores. Em outros mercados, as empresas não conseguem auferir o sobrepreço, mas têm a possibilidade de aumentar a sua imagem e a da marca, além de conseguirem um maior giro de vendas, propiciando-se alta lucratividade (ALVES, 2017).

A estratégia de comunicação de produtos verdes deverá fornecer informações sobre os atributos ecológicos dos produtos e passar a imagem de uma empresa ambientalmente consciente, recordando ao consumidor das vantagens de um produto sustentável para que essa informação não se perca em sua próxima compra. Ela deve ser realizada de forma clara e, também, comunicar os valores da organização (LOPES & PACAGNAN, 2014).

A distribuição é o meio pelo qual os consumidores devem ter acesso a compra. No caso dos produtos verdes, o processo deve respeitar o meio ambiente, em comparação com outros métodos de distribuição. Devem ser analisados os canais de distribuição idôneos, para a comercialização desses produtos verdes, e escolhidos aqueles que causam menor impacto ambiental (VELTER, 2011).

Após a apresentação dos pontos mais relevantes acerca da temática venda direta, marketing de relacionamento e marketing sustentável, o próximo tópico trata

dos procedimentos metodológicos da pesquisa e que tem por intuito explicar sobre os métodos utilizados para a realização deste estudo.

3 METODOLOGIA

Barros e Lehfeld (2007, p. 2) afirmam que, “a metodologia consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no que tange às implicações de suas utilizações”. Desta feita, deve-se examinar e avaliar os métodos e as técnicas de pesquisa, assim como a criação ou verificação de novos métodos que conduzam à captação e ao processamento de informações, com o objetivo de se solucionar os problemas de investigação (BARROS & LEHFELD, 2007).

A metodologia é compreendida, também, como um conjunto de procedimentos, a ser utilizado na obtenção do conhecimento. Trata-se da aplicação do método, por meio de processos e técnicas que garantem a autenticidade científica dos resultados obtidos (BARROS & LEHFELD, 2007).

3.1 Classificação da pesquisa

Quanto à abordagem, a pesquisa em questão se classifica como qualitativa. A investigação qualitativa utiliza diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. Os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, e se valem de inúmeras estratégias investigativas (CRESWELL, 2010).

Os estudos qualitativos têm como função descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento das pessoas (DIEHL & TATIM, 2004).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa trata-se de um estudo exploratório. A pesquisa exploratória tem como objetivo “explorar ou examinar um problema ou situação para se obter conhecimento ou compreensão” (MALHOTRA, 2011, p. 57). Quanto às características, as informações necessárias são vagamente definidas e o processo de pesquisa é flexível e não estruturado (MALHOTRA, 2011).

Na pesquisa exploratória, procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser estudada ou um melhor conhecimento do objeto em estudo e das hipóteses a serem confirmadas. Os estudos exploratórios são realizados a partir de

dados já disponíveis, conversas informais com pessoas que conheçam a área e estudos de casos selecionados, avaliando-se as pesquisas outrora efetuadas. Na primeira etapa, é vital se determinar uma situação de mercado, a partir da obtenção de informações sobre concorrência, produtos existentes, evolução e tendências de um segmento específico, em que se pretende atuar (SAMARA & BARROS, 2007).

No que condiz aos procedimentos técnicos, a pesquisa em questão se apresenta na forma de um estudo de casos múltiplos. O método de estudo de caso “permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - como o comportamento dos pequenos grupos, os processos administrativos e organizacionais...” (YIN, 2010, p. 24).

O estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno atual, em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre esse fenômeno e contexto não são, claramente, evidentes (YIN, 2010).

Conforme Barros e Lehfeld (2007), o estudo de caso se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados. Neste estudo, são abordados vários casos de empresas que atuam em um mesmo segmento.

3.2 Coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, além de entrevistas individuais em profundidade, por meio de questionário semiestruturado. A entrevista é um método de coleta de dados em que perguntas são feitas aos indivíduos selecionados, para se descobrir sobre o que fazem, pensam ou sentem (COLLIS & HUSSEY, 2005).

A entrevista pode ser feita individualmente ou em grupo, e se torna um instrumento muito rico como abordagem preliminar, que visa investigar o objeto e o tema da pesquisa, de tal modo que o pesquisador poderá adquirir um conhecimento mais profundo e elementos orientadores. Além disso, é um método de pesquisa que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador (BARROS & LEHFELD, 2007).

Uma característica das entrevistas semiestruturadas é que, “as perguntas levantadas e os tópicos explorados mudam, de uma entrevista para a seguinte, à medida que novos aspectos são revelados” (COLLIS & HUSSEY, 2005, p. 160).

Ademais, em entrevistas semiestruturadas, partindo-se de um roteiro para se pesquisar, o entrevistador pode inserir as questões que lhe convir (BARROS & LEHFELD, 2007).

3.3 Análise dos dados

A análise de conteúdo foi a técnica empregada para o tratamento dos dados coletados nas entrevistas em profundidade. É considerada um método formal para a análise de dados qualitativos que permite a conversão sistemática de textos em variáveis numéricas para a análise quantitativa dos dados. Depois de formar a amostra, a análise de conteúdo engloba um registro que pode ser revisto e reexaminado (COLLIS & HUSSEY, 2005). Bardin (2011, p. 47) conceitua a análise de conteúdo, como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Caregnato e Mutti (2006) explanam que esta técnica é constituída por três etapas:

- a) a pré-análise: é a fase da organização, que pode utilizar vários métodos, tais como leitura flutuante, elaboração de indicadores, hipótese, entre outros;
- b) a exploração do material: os dados são codificados, a partir das unidades de registro; e,
- c) o tratamento dos resultados e interpretação: consiste na classificação dos elementos, segundo as suas semelhanças e, ocorre, por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Posteriormente foram feitas a categorização das informações. E, por fim, o tratamento dos dados.

3.4 Objetos de estudo

Os objetos de estudo da pesquisa são empresas de venda direta do setor de cosméticos, tendo sido selecionadas as seguintes: Natura, Avon, Grupo Boticário, que abrange O Boticário e Eudora, e Grupo Hinode. A escolha dessas empresas se justifica em virtude de adotarem, em suas estratégias, práticas de sustentabilidade nas três dimensões - econômica, social e ambiental.

3.4.1 Natura

A empresa Natura, desde o seu advento em uma loja de pequeno porte de São Paulo, demonstra devoção à cosmética e às relações humanas. Essas prerrogativas se tornaram a expressão da empresa e foram assimiladas em suas crenças e valores. O compromisso de se promover o bem-estar e de aprofundar os relacionamentos permeou todas as atividades, bem como orientou a interação da empresa junto aos colaboradores, às consultoras, aos consumidores, fornecedores, parceiros, às comunidades e, amplamente, ao meio ambiente (ABVED, a2018).

A Natura foi criada por Luiz Seabra, em 1969, mas somente em 1974, a empresa optou pela venda direta como modelo de negócio, para levar os produtos à casa dos consumidores. Em 2017, a venda direta passou a se denominar de venda por relações, o que ampliou oportunidades de progressões para as consultoras. A empresa é a maior multinacional brasileira do setor de cosméticos, sendo comprometida com uma geração de impacto socioeconômico-ambiental positivo em todos os negócios, marcas e geografias em que atua (NATURA, 2017).

O principal canal de vendas da empresa são as consultoras, composto de mais de 355 mil revendedoras, no território brasileiro. A empresa se compromete em gerar valor para toda a sua rede de relações e desenvolver tecnologias que inspirem-se no movimento de regeneração da natureza, impulsionando-se a refletir um impacto positivo (NATURA, 2017).

Decerto que empresas, governo e sociedade, agindo, conjuntamente, podem transformar o mundo e, torná-lo próspero, justo e participativo, razão pela qual direcionou essa empresa a investir em programas socioambientais e, ainda, a admitir,

em suas políticas e práticas de gestão, os princípios do desenvolvimento sustentável (ABVED, a2018).

A Natura tem uma visão de sustentabilidade estruturada em três pilares interdependentes, quais sejam marcas e produtos: nossa rede, gestão e organização. A empresa apresenta a linha de produtos *Ekos*, que busca fomentar uma nova economia, baseada na conservação da biodiversidade a partir de seus produtos e serviços, e da valorização das populações locais. (NATURA, 2017)

Registra-se que essa empresa foi pioneira na implementação da tabela ambiental de seus produtos, que retratam seis indicadores que apontam à origem das matérias-primas e embalagens. No que se refere à linha de produtos *Sou*, a Natura estimula atitudes condicionadas a um consumo consciente e seu processo de inovação se fundou no princípio de ecoeficiência e ecodesign. Vale informar que, a Natura possui produtos cosméticos com refis, plástico reciclado pós-consumo, e embalagens confeccionadas a partir da cana-de açúcar (NATURA, 2017).

Em 2013, a Natura atingiu uma meta, firmada em 2007, de redução de 33% das emissões relativas de gases de efeito estufa, implementando-se iniciativas em suas operações para a redução do uso de energia e da utilização de fontes alternativas renováveis. Também abrangem-se tecnologias inovadoras no tratamento dos efluentes e na reutilização da água, com sistemas eficientes de tratamento. Além disso, seus consultores se relacionam em iniciativas socioambientais tais como os projetos “Movimento Natura” e “Crer pra Ver” (NATURA, 2017).

3.4.2 Avon

A história da Avon se originou em 1886, quando o vendedor de livros David McConnel fundou a Califórnia Perfume Company. Em 1939, a titularidade da companhia foi alterada para Avon, configurando-se uma homenagem do fundador da empresa, que era um aficcionado da literatura, ao nome da cidade natal do escritor inglês William Shakespeare, nomeada *Stratford-on-Avon*. (ABVED, a2018).

Com sede em Nova York, instituída por fábricas instaladas em cinco continentes, a empresa é a líder global no tocante à venda direta, sendo considerada a marca de cosméticos mais vendida em todo o mundo, estando presente em mais de cem países. A soma das revendedoras autônomas, em nível global, alcançou a marca de 6, 5 milhões. Presente no Brasil desde 1958, a Avon contabiliza mais de 1,5 milhão

de revendedoras, produzindo para todo o território nacional, com fábrica, no Estado de São Paulo e centros de distribuição localizados em Osasco-SP, Maracanaú-CE e Simões Filho-BA (ABVED, a2018).

A empresa possui diversos programas voltados para a sustentabilidade. Através do *Green Build Promise*, a Avon se responsabiliza pelo projeto e pela construção de novas instalações de acordo com os padrões de certificação da LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). Essa certificação promove uma abordagem abrangente e holística para a sustentabilidade, com foco em economia de energia, eficiência de água, redução de emissões de carbono e administração de recursos naturais (AVON, 2018).

Trata-se de uma das primeiras empresas de beleza a priorizar a redução de emissões de gases do efeito estufa por meio de suas operações. Em países que sofrem escassez de água, a Avon implementa projetos para obter uma descarga zero desse recurso, além de operar com materiais reciclados, pós-consumo, em embalagens primárias e secundárias, usando-as, juntamente, com refil de base biológica. Destacam-se, ainda, nesse contexto, programas de reflorestamento (AVON, 2018).

Essa empresa é reconhecidamente a que mais investe na saúde da mulher, sendo considerada a maior fundação corporativa. A *Avon Foundation*, criada em 1955 reúne, até os dias atuais, investimentos mundiais para as causas femininas em diversos países. Ademais, as revendedoras são engajadas em projetos de responsabilidade social, designados “Avon contra o câncer de mama”, e “fale sem medo - não à violência doméstica” (AVON, 2018).

3.4.3 O Boticário

O Grupo Boticário foi criado por Miguel Krigsner, em 1977. A princípio, consistia-se de uma farmácia de produtos manipulados. Integram o Grupo Boticário as empresas O Boticário, Eudora, Quem disse Berenice e *The Beauty Box*. Esta pesquisa prioriza as marcas O Boticário e Eudora, tendo em vista serem as duas empresas do grupo que instituem a venda direta como um de seus canais de distribuição (GRUPO BOTICÁRIO, 2016).

Estima-se que esse Grupo seja um dos principais financiadores de projetos ambientais do Brasil. A empresa engaja os seus parceiros em projetos que propaguem

a redução de consumo de água, de energia, de emissões de gases do efeito estufa e da geração de resíduos, em suas operações. Esse Grupo se revelou como um dos pioneiros na obtenção da certificação internacional *Lasting Initiative for Earth* (LIFE), responsável por reconhecer organizações que realizam ações voluntárias e concretas para a conservação do meio ambiente (GRUPO BOTICÁRIO, 2016).

A empresa aplica, em seus processos, a logística reversa, que demanda o recolhimento de suas embalagens pós-consumo para reciclagem e destinação adequada dos resíduos. A linha *Cuide-se Bem*, de O Boticário, é embalada com plástico vegetal elaborado a partir da cana-de-açúcar. Essa ação contribui para a redução de cerca de 3 mil toneladas de CO₂ equivalentes por ano, além da redução do uso de plástico convencional. Ressalta-se que os seus produtos não são testados em animais, manipulando-se outros métodos alternativos. Ademais, a empresa possui diversos projetos no âmbito social (GRUPO BOTICÁRIO, 2016).

3.4.4 Grupo Hinode

Em 1988, Adelaide Garcia e Francisco Rodrigues fundaram a Hinode Cosméticos, com o objetivo de implantar um negócio sólido e atrativo que oferecesse condições de desenvolvimento pessoal e profissional a todas as pessoas que estivessem envolvidas com essa empresa. Além dos cosméticos, a equipe de vendas tem a oportunidade de revender a Linha Traduções, com mais de trinta fragrâncias que manifestam artigos atualizados na perspectiva da perfumaria internacional (ABVED, a2018).

Seguindo este cenário, características de treinamento, material de apoio e acompanhamento de profissionais especializados são alguns dos diferenciais ofertados aos empreendedores do Grupo Hinode, que objetiva valorizar a relação com os seus revendedores (ABVED, a2018).

A empresa, através do Instituto FAR, fomenta a sua transformação e o seu desenvolvimento por intermédio das esferas econômica, social e ambiental. No âmbito social, o instituto FAR oferece atividades na área de educação, esporte e cultura para crianças e adolescentes que enfrentam uma situação de extrema pobreza e risco social (GRUPO HINODE, 2018).

Na dimensão ambiental, o instituto FAR incentiva a reciclagem de papéis e materiais de consumo, campanha de coleta seletiva e campanha de coleta de

embalagens vazias, entre outras. Na conjuntura da dimensão econômica, através do seu modelo de negócio, a Hinode promove ações que resultam no seu crescimento e desenvolvimento, sem comprometer a sustentabilidade social e ambiental (GRUPO HINODE, 2017).

3.5 Universo e amostra da pesquisa

Considerando que as quatro empresas - Natura, Avon, Grupo Boticário e Grupo Hinode - adotam práticas de sustentabilidade, justifica-se essa pesquisa nas referidas organizações com o objetivo de verificar se as ações socioambientais dessas empresas são utilizadas como estratégia de marketing de relacionamento com seus canais de venda direta, e, em caso positivo, se geram fidelização.

Diante desse panorama, o universo desta pesquisa é composto por revendedores e gerentes de setor, ou líderes dos consultores das empresas outrora mencionadas. A amostra foi formada por trinta e dois revendedores exclusivos e multimarca, e um gestor de revendedores de cada empresa, totalizando-se quatro gestores.

Os revendedores foram selecionados por conveniência, sendo priorizados os consultores que participam de forma assídua dos encontros de revendedores. Por isso, o entrevistador participou das reuniões de revendedores das empresas em estudo. Quanto aos gestores, foram escolhidos aqueles que trabalham na região metropolitana de Fortaleza, devido ao fácil acesso.

A posição do pesquisador, no que tange a esta pesquisa é o de apenas colaborar para o acréscimo de estudos relevantes, no setor de vendas diretas. Ademais, a autora não possui nenhuma relação que envolva troca de interesse, embora se identifique com a temática, por ter sido revendedora de algumas marcas, conhecendo pessoas que desenvolvem essa atividade.

O Quadro 2 recapitula, de forma resumida, todos os procedimentos metodológicos adotados, neste estudo.

Quadro 2 – Resumo dos procedimentos metodológicos da pesquisa

	Classificação da pesquisa	Definição
Quanto à abordagem	Pesquisa qualitativa	A investigação qualitativa utiliza diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e, métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. Os procedimentos qualitativos se baseiam em dados de texto e imagem, e se valem de inúmeras estratégias de investigação (CRESWELL, 2010).
Quanto aos objetivos	Pesquisa exploratória	A pesquisa exploratória tem, como objetivo, “explorar ou examinar um problema ou situação para se obter conhecimento ou compreensão.” (MALHOTRA, 2011, p. 57).
Quanto à coleta de dados	Entrevista semiestruturada	A entrevista pode ser feita individualmente, ou em grupo, e se torna um instrumento rico, como abordagem preliminar, que visa investigar o objeto e o tema da pesquisa, de tal modo que, o pesquisador poderá adquirir um conhecimento profundo e, elementos orientadores. Além disso, é um método de pesquisa que, permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador (BARROS & LEHFELD, 2007).
Quanto à análise dos dados	Análise de conteúdo	Bardin (2011) define a análise de conteúdo, como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, a fim de se obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos, ou não, que permitam a inferência de conhecimentos.
Quanto aos procedimentos técnicos	Estudo de casos múltiplos	O método de estudo de caso “permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - como o comportamento dos pequenos grupos, os processos administrativos e organizacionais...” (YIN, 2010, p. 24).

	Classificação da pesquisa	Definição
Objetos de estudo da pesquisa	Empresas de venda direta do setor de cosméticos	Avon, Natura, O Boticário, Grupo Hinode
Universo	Formado por revendedores da venda direta de cosméticos, e gerentes, ou líderes, desses consultores	Avon, Natura, O Boticário, Grupo Hinode
Amostra	Composto por trinta e dois revendedores exclusivos e multimarcas das empresas Avon, Natura, O Boticário e Grupo Hinode, além de um gerente de revendedor de cada marca, totalizando-se quatro gestores	-

Fonte: elaborado pela autora.

Com o intuito de se alinhar os objetivos desta pesquisa, mediante o referencial teórico e o roteiro de entrevistas 1 aplicado junto aos revendedores, foram elaborados dois quadros de congruência. O Quadro 3 representa o Quadro de congruência 1.

Quadro 3 – Quadro de congruência 1

QUADRO DE CONGRUÊNCIA 1		
OBJETIVOS	REFERÊNCIAL TEÓRICO	QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA 1-REVENDEDORES
<p>1. Investigar o conhecimento que os canais de venda direta têm das ações socioambientais, praticadas pelas empresas que representam.</p>	<p>2.1.2 Os revendedores-Intermediários da venda direta 2.1.3 Marketing direto e venda direta 2.3 Marketing sustentável 2.3.1 Gestão socioambiental</p>	<p>5. Você conhece algumas dessas ações de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa para a qual representa?</p>
		<p>6. Através de qual/quais meios de comunicação ou outro meio você passou a conhecer as práticas sustentáveis da empresa que você representa?</p>
		<p>10. A empresa que você representa promove alguma ação para que você conheça as suas práticas de sustentabilidade?</p>
		<p>11. Você, ou algum colega que, também, é revendedor, já foi convidado a visitar as instalações da empresa para a qual trabalha, a fim de conhecer os projetos de sustentabilidade; o processo de produção; e, a destinação dos resíduos de matéria-prima, entre outros?</p>
<p>2. Investigar a percepção de valor que os canais de venda direta têm, das ações socioambientais praticadas pelas</p>	<p>2.2.2 Percepção de valor e satisfação do cliente</p>	<p>4. Qual fator você, predominantemente, considerou, no momento decisivo de se tornar revendedor (a), em uma empresa de venda direta?</p>

<p>empresas que representam.</p>		<p>09. O quanto você considera relevante as ações socioambientais de uma empresa de venda direta, para permanecer revendendo os seus produtos.</p> <p>7.1 Sinto-me inclinado a revender os produtos das empresas de venda direta, que apoiam a causa da sustentabilidade.</p> <p>7.3 No momento da venda dos produtos, prefiro oferecer, aos consumidores, itens de empresas, ecologicamente, corretas e, que invistam em reponsabilidade ambiental.</p> <p>7.6 Dentre as empresas de venda direta, prefiro revender produtos de marcas que apoiem a causa da sustentabilidade.</p>
<p>3. Investigar a utilização das ações socioambientais, como argumentos de vendas, pelos canais de venda direta.</p>	<p>2.3 Marketing sustentável 2.3.1 Gestão socioambiental</p>	<p>7.7 A adoção de práticas sustentáveis pela empresa que eu represento, gera uma maior visibilidade à marca, facilitando-se a venda dos produtos.</p> <p>7.8 Eu utilizo, como argumento para venda dos produtos, as práticas de sustentabilidade da empresa que eu represento.</p> <p>08. No momento da venda dos produtos, você divulga para os seus clientes o que a empresa realiza, em termos de proteção ao meio ambiente? Você divulga que a empresa possui</p>

		<p>embalagens sustentáveis, projetos com foco em economia de água, energia, redução da emissão de carbono, promove ações sociais, dentre outros?</p>
<p>4. Investigar as ações socioambientais utilizadas pelas empresas como ações de relacionamento e seu estímulo à fidelização dos revendedores.</p>	<p>2.2 Marketing de relacionamento 2.2.1 O marketing de relacionamento como estratégia de fidelização 2.2.3 Aproximando o marketing de relacionamento e a sustentabilidade</p>	<p>7.2 Estou disposto a ser fiel à empresa que represento, em detrimento de outras marcas de cosméticos, em virtude das práticas sustentáveis desenvolvidas pela empresa que represento.</p>
		<p>7.4 Eu deixaria de revender produtos de uma empresa de venda direta, após saber que esta prejudica, de alguma forma, o meio ambiente, através, por exemplo, da poluição, do desperdício de água, do desmatamento, dentre outros.</p>
		<p>7.5 Eu procuraria uma outra marca de produtos de cosméticos para revender, caso a empresa que eu represento, prejudique o meio ambiente.</p>
		<p>12. Você recebe algum benefício, tal como comissão extra, brindes, promoções, etc., por vender produtos com características verdes, ou por se comprometer com algum projeto social da empresa?</p>

		<p>13. As ações de sustentabilidade promovidas pela empresa que você representa, os benefícios dessas ações ao planeta, para as futuras gerações; os incentivos auferidos, por disseminar as práticas sustentáveis da organização; bem como o apoio, em projetos sociais, são atitudes que tornam o seu relacionamento, com a empresa de venda direta, próximo, de modo que você se torne fiel à marca que representa?</p>
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 4 especifica os objetivos, seguidos do respectivo referencial teórico e as questões do roteiro de entrevistas 2 voltadas ao gestor ou líder de revendedores.

Quadro 4 - Quadro de congruência 2

QUADRO DE CONGRUÊNCIA 2		
OBJETIVOS	REFERÊNCIAL TEÓRICO	QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA 2- GESTOR OU LÍDER DE REVENDEDORES
<p>1. Investigar o conhecimento que os canais de venda direta têm das ações socioambientais praticadas pelas empresas que representam.</p>	<p>2.1.2 Os revendedores-Intermediários da venda direta 2.1.3 Marketing direto e venda direta 2.3 Marketing sustentável 2.3.1 Gestão socioambiental</p>	<p>(3) A empresa, da qual você é líder de revendedores, promove alguma ação de sustentabilidade, seja de ordem econômica, social, ou ambiental?</p>
		<p>(4) Como são apresentadas, aos revendedores, as ações de sustentabilidade da empresa, citando-se, em nível exemplificativo, reuniões; encontros de treinamentos; site da</p>

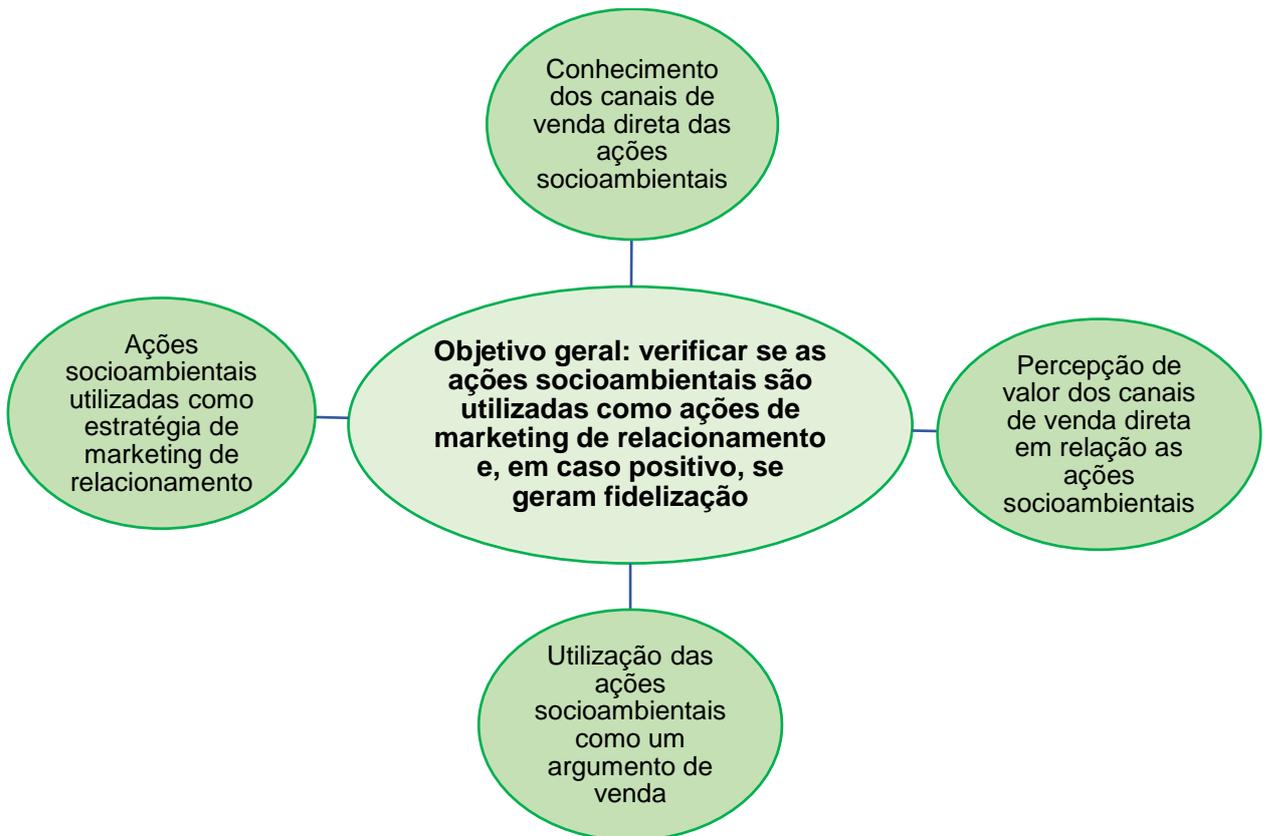
		<p>empresa; e, propagandas televisivas, entre outros?</p> <p>(7) A empresa possui algum projeto, que permita ao revendedor visitar as instalações da fábrica, a fim de se reconhecer os projetos de sustentabilidade, o processo de produção, a destinação dos resíduos de matéria-prima, dentre outros?</p>
<p>2. Investigar a percepção de valor que os canais de venda direta têm das ações socioambientais, praticadas pelas empresas que representam.</p>	<p>2.2.2 Percepção de valor e satisfação do cliente</p>	<p>(6) As ações de sustentabilidade, promovidas pela empresa, geram satisfação nos revendedores? A empresa percebe se de alguma forma, os revendedores valorizam essas ações, a ponto de se tornarem fieis à marca que representam?</p>
<p>3. Investigar a utilização das ações socioambientais, como argumentos de vendas, pelos canais de venda direta.</p>	<p>2.3 Marketing sustentável 2.3.1 Gestão socioambiental</p>	<p>(5) A empresa emprega ações de sustentabilidade, como um argumento, para manter ou conquistar novos revendedores?</p>
<p>4. Investigar as ações socioambientais utilizadas pelas empresas, como ações de relacionamento e, o seu estímulo à fidelização dos revendedores.</p>	<p>2.2 Marketing de relacionamento 2.2.1 O marketing de relacionamento como estratégia de fidelização 2.2.3 Aproximando o marketing de relacionamento e a sustentabilidade</p>	<p>(7) É conferido algum benefício ao revendedor, tais como comissão extra; brindes; promoções nos produtos, entre outros, em decorrência da venda de produtos, dotados de características verdes, ou há algum engajamento, focado em determinado programa social da empresa?</p>

		<p>(9) A empresa, ao promover ações de sustentabilidade, busca manter um relacionamento próximo aos revendedores, tornando-os fidedignos à marca que representam? Qual seria o principal motivo para a empresa, a qual você representa, promover ações de sustentabilidade?</p>
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

Com o intuito de demonstrar a ligação entre o objetivo geral e específicos foi elaborada a figura 8.

Figura 8: Ligação entre objetivo geral e objetivos específicos



Fonte: Elaborada pela autora.

A próxima seção traz a análise dos dados coletados mediante as entrevistas feitas junto aos revendedores das marcas Avon, Natura, O Boticário e Grupo Hinode e, ainda, aos gestores e líderes de consultores dessas marcas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados será dividida em duas subseções, onde a primeira busca expor as ações de sustentabilidade nas empresas, entender como as organizações comunicam o seu plano de sustentabilidade aos consultores, e entender qual o objetivo das empresas ao promoverem ações socioambientais, entre outras informações que se mostram pertinentes à realização desta pesquisa.

Na segunda subseção, a ênfase se dará de fato a análise da utilização das ações socioambientais das organizações como estratégia de marketing de relacionamento com seus canais de venda direta, na qual serão abordados: o conhecimento dos canais de venda direta das ações socioambientais praticadas pelas empresas que representam; a percepção de valor que os canais de venda direta têm dessas ações; a utilização das ações de sustentabilidade como argumento de venda por esses profissionais; e, as ações socioambientais utilizadas pelas empresas como ações de relacionamento e seu estímulo à fidelização dos revendedores.

4.1 Forma de comunicação e objetivo das ações socioambientais utilizadas pelas empresas

As empresas do setor de cosméticos foram escolhidas como objeto de estudo desta pesquisa devido à grande representatividade da venda direta neste mercado. Dentre as diversas empresas desse setor, foram selecionadas as organizações que adotam ações de sustentabilidade, sobressaindo-se a Avon, Natura, O Boticário e Hinode, citadas no capítulo referente à metodologia.

As informações presentes nesta subseção foram descritas, conforme menção dos gestores e líderes de consultores, bem como de dados divulgados nos sites das empresas. Foram entrevistados quatro gestores ou líderes de revendedores, um de cada marca, de acordo com o que é demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Gestores/líderes dos revendedores das empresas em estudo

Gestores/líderes dos revendedores				
Marca	Avon	Natura	O Boticário	Hinode
Quantidade	1	1	1	1
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
Nomeclatura dada ao entrevistado pela empresa	Gerente de setor	Líder	Líder	Líder diamante

Fonte: elaborado pela autora.

Averigua-se que a autora da pesquisa, por ter um familiar próximo, revendedor multimarcas, adquiriu o contato dos gestores ou líderes das empresas em estudo. Da empresa Avon, foi entrevistada a gestora de setor dos revendedores, no local onde ocorriam as reuniões quinzenais.

Em seguida, a entrevista com a líder da Natura ocorreu em um shopping de Caucaia-CE. Quanto à líder de O Boticário, o interrogatório se realizou em sua residência, e, o encontro com o líder de consultores da Hinode aconteceu na franquia, localizada em Maracanaú-CE. Salienta-se que as entrevistas com cada gestor ou líder de revendedores, perduraram por um período de vinte e cinco a trinta minutos.

4.1.1 Avon

A empresa Avon promove diversas ações de sustentabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental. No entanto, os projetos inerentes à dimensão social são os mais divulgados pela organização. Os programas sociais da empresa são direcionados ao empoderamento feminino, conforme explicitou a Gerente de Revendedores ao ser questionada se a empresa a qual representa, promove alguma ação socioambiental, conforme se depreende, na entrevista:

P.: A empresa, a qual você é líder de revendedores, promove alguma ação de sustentabilidade, seja de ordem econômica, social ou ambiental?

LA.: A gente tem aquela conscientização com o meio ambiente. Mas a Avon é muito direcionada e voltada ao empoderamento feminino. Existem as

causas que são apoiadas pelo instituto Avon, como a da prevenção do câncer de mama e da violência doméstica. Mas a ênfase maior é a questão social mesmo, pois o lado ambiental não é tão divulgado.

No que tange à dimensão social, além do site da empresa exibir esse contexto, as ações são expostas às revendedoras, nos encontros quinzenais de cada campanha e nos folhetos. No mês de outubro, que é o período em que se enfatiza a questão da prevenção do câncer de mama, observa-se uma propagação das campanhas através das mídias destacando-se as redes sociais e propagandas televisivas, ilustrada na Figura 6.

Figura 7 - Campanha da Avon contra o câncer de mama



Fonte: Avon (2018).

Para se conhecer as ações ambientais da Avon, é necessário que as revendedoras visitem o site da empresa, no *link* direcionado à sustentabilidade, representado pela Figura 7.

Figura 8 - Projeto de sustentabilidade Avon no site da empresa



Fonte: Avon (2018).

Um dos objetivos das ações de sustentabilidade da Avon consiste em se melhorar a sua imagem perante os *stakeholders* ambientalmente conscientes, sejam

fornecedores, funcionários, clientes, entre outros. A Avon investe em diversas ações sociais voltada as mulheres, isso justifica-se devido a força de venda da empresa ser formada somente por esse público. Desse modo, a Avon busca gerar satisfação nas revendedoras através dessas práticas, visto que é percebido pela empresa que as consultoras valorizam essas ações:

P.: Como são apresentadas, aos revendedores, as ações de sustentabilidade da empresa, citando-se, em nível exemplificativo, reuniões, encontros de treinamentos, site da empresa, propagandas televisivas, entre outros?

P.: As ações de sustentabilidade promovidas pela empresa geram satisfação nos revendedores? É percebido pela empresa se os revendedores, de alguma forma, valorizam essas ações de modo a torná-los fiéis à marca que representam?

LA.: Nós apresentamos todas as nossas ações sociais às revendedoras nos encontros, que são expostos na mídia. Em qualquer campanha, nós temos um produto que apoia determinada causa e o Instituto Avon. Toda renda daquele produto é destinada para o Instituto. As revendedoras, com certeza, valorizam as ações que promovemos. A gente possui uma função social de conscientização, os problemas que abordamos fazem parte do dia-a-dia de muitas mulheres, e nós esclarecemos todos esses problemas. No Ceará, temos o Instituto do Câncer, onde um andar foi todo reformado pela Avon, em que foram colocadas plaquinhas. Então, é muito comum as revendedoras irem lá, para acompanhar alguém da família, ou até mesmo para realizar algum exame ou tratamento. Quando elas retornam, afirmam que viram essas plaquinhas da Avon, mulheres que perdem os cabelos sendo maquiadas para melhorar a sua autoestima... Essas ações são capazes de tornar as revendedoras fiéis porque, a partir do momento que a revendedora vê aquela causa sendo apoiada, ela se sensibiliza. Por isso, o nosso relacionamento com essas profissionais é próximo e, quando nós visitamos as casas das revendedoras, para explicar esse tipo de ação, elas respondem que gostam e simpatizam com essa causa.

É notório que, a Avon busca criar um relacionamento com suas revendedoras através do empoderamento feminino (independência financeira da mulher e apoio a causas que afetam esse público), levando conhecimento e informações a sua força de vendas. Logo, a Avon através de suas práticas de sustentabilidade, principalmente ações sociais, busca manter um relacionamento mais duradouro com suas revendedoras.

4.1.2 Natura

A Natura é uma empresa conhecida por suas ações de sustentabilidade, notadamente, no que se refere aos cuidados com o meio ambiente. Essas iniciativas são apresentadas aos consultores nos encontros entre líderes, no seu site, nos

folhetos e nas propagandas televisivas. Os líderes de consultores da empresa utilizam as ações socioambientais como um argumento para se conquistar novos revendedores.

A empresa investe programas condicionados à preservação do meio ambiente através da produção de itens sustentáveis, citando-se, neste caso, as linhas Ekos e Sou, embalagens com a opção de refil e sacolas recicláveis. Ademais, há a linha de produtos “Crer pra ver”, que subsidia os programas sociais da empresa. Todo o seu lucro é revestido em projetos, para a melhoria da educação no Brasil, e para o apoio às consultoras que se interessam em realizar cursos profissionalizantes ou faculdade, conforme afirmado pela líder de consultores Natura, em entrevista:

P: P: A empresa emprega essas ações de sustentabilidade como um argumento para manter ou conquistar novos revendedores?

LN.: Quando vamos fazer o cadastro de uma nova consultora, não falamos apenas sobre a questão da lucratividade, mas também dos benefícios que a Natura traz para o meio ambiente e para essas consultoras. A linha “crer pra ver”, da Natura, é um exemplo, pois o consultor não tem lucro na revenda do produto, mas o dinheiro é totalmente investido para a melhoria da educação no Brasil e, também, para gerar benefícios às consultoras, como o direito ao cartão para todos, que oferece descontos, em exames e consultas. O consultor também recebe 20% de desconto em faculdades e cursos profissionalizantes, o que é muito bom. A natura sempre fala dos seus projetos ambientais e a gente aprende e repassa para os nossos consultores e clientes.

O objetivo do programa de sustentabilidade da Natura é primar para que as suas marcas e os seus produtos estimulem novos valores e comportamentos, para a construção de um mundo sustentável. Inclui-se, ainda, nessa vertente, o incentivo ao desenvolvimento humano e social de seus públicos de relacionamento, por intermédio de ações educacionais e de empreendedorismo, além da efetivação de suas práticas socioambientais, como uma referência em termos de comportamento empresarial (NATURA, 2017).

4.1.3 O Boticário

O Grupo Boticário promove diversas ações socioambientais, que são comunicadas aos revendedores através do site da empresa e debatidas nos encontros de cada ciclo. Em uma pesquisa realizada pela empresa, os consultores afirmaram que o fato da organização se preocupar com as questões socioambientais

influenciam, de maneira positiva, a sua opinião sobre a empresa e as suas respectivas marcas (BOTICÁRIO, 2017).

Nesse viés, o líder de revendedores do grupo, responde ao seguinte questionamento:

P.: A empresa, a qual você é líder de revendedores, promove alguma ação de sustentabilidade, seja de ordem econômica, social ou ambiental?

LB.: A empresa tem a sua maior força de venda direta na linha de produtos O Boticário. Nos encontros dos ciclos, falamos do projeto Boti Recicla, além de que as nossas sacolas, agora, são recicláveis e em nossas lojas o cliente e os revendedores podem devolver as embalagens vazias, para a destinação correta. Muitas providências, em relação ao meio ambiente, que não existiam, foram tomadas recentemente. A linha “cuide-se bem” tem a opção de refil, assim, menos embalagens são utilizadas e descartadas. Então, a gente se preocupa em cuidar do meio ambiente.

O objetivo do Grupo Boticário, com as suas práticas socioambientais, é crescer economicamente, em equilíbrio com a sociedade e o meio ambiente. Através de soluções sociais e ambientais, busca-se aperfeiçoar a vida de comunidades, dos colaboradores e eliminar os impactos negativos do seu processo de produção (O BOTICÁRIO, 2017).

4.1.4 Grupo Hinode

A Hinode, através do Instituto FAR (Francisco e Adelaide Rodrigues), viabiliza ações no âmbito social, econômico e ambiental. Os consultores conhecem o projeto de sustentabilidade da empresa antes de se tornarem representantes da marca. Além disso, em todas as reuniões e no site da organização, são mostrados aos consultores os benefícios gerados pelos projetos que apoiam. Conforme entrevista com o líder de revendedores Hinode.

P.: A empresa a qual você é líder de revendedores, promove alguma ação de sustentabilidade, seja de ordem econômica, social ou ambiental?

LH: Quando um prospecto passa a conhecer o nosso plano, ele tem todas essas informações, desde o início. Antes de se tornar o nosso consultor, é preciso conhecer tudo o que a empresa promove para se tomar uma decisão. O Instituto FAR significa Francisco e Adelaide Rodrigues, que são os fundadores da empresa. Nós trabalhamos com essa questão social. Não só a empresa, mas todos os consultores são motivados a doar para o Instituto. O projeto, apoiado pelo Instituto FAR, retira crianças de situações de extrema pobreza e concede educação. A Hinode é uma empresa preocupada, não apenas com o seu crescimento econômico, mas também com a melhoria de vida das pessoas. A empresa prega que cada consultor possa doar, no mínimo, 1 % do seu bônus mensal, para ajudar, nesse projeto. Querendo ou

não, essas ações impactam os consultores, a ponto de apreciarem a empresa por saberem que trabalham em uma organização que tem uma preocupação não vista em outras empresas (LÍDER DIAMANTE HINODE).

O objetivo do Grupo Hinode, com as suas ações de sustentabilidade, é mostrar, ao seu público interessado, clientes, consultores e fornecedores que a empresa não pleiteia apenas atingir altos índices de lucratividade, mas, também, contribuir para a transformação social, no Brasil, através de práticas que respeitem o meio ambiente e as pessoas (GRUPO HINODE, 2017).

4.2 Perfil da amostra

A pesquisa de campo foi composta por trinta e dois revendedores das marcas Avon, Natura, O Boticário e Hinode e quatro gestores ou líderes de consultores dessas respectivas marcas, totalizando-se trinta e seis entrevistados. Vale esclarecer que a gestora de revendedores da Avon não tinha autorização para revelar à entrevistadora dados pessoais dos consultores, permitindo, entretanto, que essa pesquisadora participasse da reunião e abordasse os mesmos.

A líder de consultores Natura marcou um encontro, em um shopping de Caucaia-CE com os revendedores e consentiu, também, que a entrevistadora dialogasse com os revendedores no local da reunião. As entrevistas com os revendedores aconteceram em um lapso temporal de dez a quinze minutos.

Diferentemente da Avon, a líder de revendedores de O Boticário e o líder de consultores Hinode indicaram para a entrevistadora os consultores que residiam nas proximidades de seu bairro. Desta feita, as entrevistas ocorreram nas casas dos revendedores. Nesses locais, as entrevistas perduraram de quinze a vinte minutos.

Um dos critérios para se iniciar a entrevista com o revendedor foi o período para o qual exerce a sua função na empresa que representa, tendo este que ser de, no mínimo, um ano.

Os revendedores foram divididos em exclusivos, por representarem uma só marca; e multimarcas, que atendem a mais de uma marca, visto que se perceberam diferenças, na percepção das ações socioambientais por parte dos revendedores de acordo com o número de empresas que representam. No total, foram entrevistados dezessete revendedores exclusivos, sendo treze pertencentes ao gênero feminino; e,

quatro, ao gênero masculino, de acordo com os dados da Tabela 3. Os revendedores exclusivos foram numerados do 1 ao 17.

Tabela 3 – Número de revendedores exclusivos da pesquisa de campo

Revendedores exclusivos				
Marca	Avon (REA)	Natura (REN)	O Boticário (REB)	Hinode (REH)
Quantidade	6	5	2	4
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino

Fonte: elaborado pela autora.

REA- exclusivo Avon; REN – exclusivo Natura; REB- exclusivo Boticário; REH- exclusivo Hinode

No que condiz com os revendedores multimarcas, foram interrogadas quinze pessoas do gênero feminino, corroborando-se para a teoria de que, segundo a *World Federation Direct Selling Association (WFDSA)*, o mercado de venda direta é composto, em sua maioria, por mulheres que atuam no setor de produtos de beleza. Para facilitar a análise dos dados, os revendedores multimarcas (RM) foram numerados de 1 a 15.

4.2.1 Conhecimento das ações socioambientais

Os revendedores exclusivos e multimarcas têm conhecimento de que a questão da sustentabilidade envolve ações ambientais, sociais e econômicas, ou pelo menos compreendem uma das três dimensões como ação socioambiental da organização, conforme respalda Elkington (1994).

A Avon implementa ações de sustentabilidade nas três dimensões, qual seja social, econômica e ambiental. No entanto, apenas as práticas na dimensão social são conhecidas pelos revendedores entrevistados, comprovando-se o que a gestora de revendedores Avon comentou, na entrevista. Na pesquisa, examinou-se que as ações ambientais da empresa em pauta não são tão divulgadas quanto as suas ações sociais. Neste cenário, o revendedor exclusivo da marca Avon prontificou a sua opinião, ao pesquisador:

P: Você conhece alguma dessas ações de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa para a qual você representa?

REA 2.: Eu só reconheço os projetos do Instituto Avon da prevenção contra o câncer de mama e violência contra a mulher. Essa parte ambiental não é muito focada.

Da mesma forma que os revendedores exclusivos, os revendedores multimarcas também detêm conhecimento apenas quanto aos aspectos inerentes às ações sociais da empresa.

P: Você conhece alguma dessas ações de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa para a qual você representa?

RM 1.: Eu conheço o projeto do câncer de mama e da violência contra a mulher, nas reuniões eu não lembro deles terem falado dos projetos ambientais não.

Os revendedores da marca Avon demonstraram ter ciência de que trabalham em uma empresa que investe em projetos sociais. Contudo, esses representantes desconhecem que a empresa possui um plano de sustentabilidade que rege, também, as questões ambientais. Esses revendedores passaram a conhecer as práticas sustentáveis da empresa em reuniões e encontros de treinamento e através dos folhetos quinzenais, recebido em suas residências, de acordo com o que foi exposto.

Os consultores exclusivos da marca Natura, por sua vez, declararam ter noção das ações sustentáveis da empresa. Apesar de não comentarem sobre os projetos sociais e ambientais com propriedade, ratificaram que trabalham para uma empresa que pleiteia o desenvolvimento sustentável, conforme respondido por um revendedor exclusivo Natura:

P: Você conhece alguma dessas ações de sustentabilidade (descreveu as ações), desenvolvidas pela empresa para a qual você representa?

REN 4.: Sim, eu conheço. Existe o projeto “crer pra ver” e, agora, tem o cartão saúde, além dos que são divulgados sobre o meio ambiente. A linha Ekos e, eu creio que, os refs dos produtos também têm relação com o meio ambiente.

Da mesma forma que os revendedores exclusivos, os revendedores multimarcas também demonstraram conhecimento sobre as ações socioambientais da empresa, em conformidade com a entrevista:

P: Você conhece alguma dessas ações de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa para a qual você representa?

RM 8.: Sim, eu conheço. Eu fui a uma reunião que eles mostraram um vídeo como eles retiram a matéria-prima da floresta, aí eles contam quantas árvores eles utilizaram para extrair a matéria prima e depois plantam novamente. Os projetos sociais têm os produtos “crer pra ver” que a gente não ganha nada na venda, mas a renda vai para a melhoria da educação.

Verificou-se que os revendedores da marca Natura passaram a conhecer as práticas socioambientais da empresa em reuniões, treinamentos *online* e propagandas televisivas, que são direcionadas aos clientes, mas que também atingem os revendedores.

O grupo Boticário elenca diversos projetos socioambientais. No entanto, nenhuma das entrevistadas, sejam exclusivas ou multimarcas, detém conhecimento do programa de sustentabilidade da empresa. Um problema identificado foi que as consultoras nunca participaram de qualquer reunião do ciclo, seja por falta de tempo ou por não terem acesso à data e ao local dos encontros, conforme depoimento do revendedor exclusivo O Boticário e do revendedor multimarcas:

P: Você conhece alguma dessas ações de sustentabilidade, desenvolvidas pela empresa para a qual você representa?

REB 1.: Eu não conheço nenhuma dessas ações. Quando vieram me apresentar o plano só se falou em quanto que eu iria ganhar.

RM 5.: A minha líder só me disse como funcionava o meu percentual de lucro e sobre as promoções. Assim, eu penso que isso poderia ser falado nas reuniões. Parece que essas ações acontecem em Fortaleza, mas eu nunca fui avisada sobre a data que ocorrem.

A Hinode dispõe de um modelo de apresentação de negócio que contém todas as informações do Instituto FAR e as suas devidas ações de sustentabilidade. Evidencia-se que as ações socioambientais da Hinode também são expostas aos consultores nas reuniões, a fim de incentivá-los a participarem do projeto através da efetivação de doações, segundo entrevista proposta ao revendedor exclusivo Hinode e ao revendedor multimarcas:

P: Você conhece alguma dessas ações de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa para a qual você representa?

REH 3.: Quando apresentamos o plano de marketing da Hinode para uma pessoa, imediatamente já falamos do Instituto FAR. Nós temos a cultura de repassar que o Instituto FAR é o “coração” da Hinode, por este ajudar muita gente com o seu projeto. Existe, ainda, a questão social e ambiental. O plano mostra que o Instituto FAR é dividido em três vertentes: FAR social, FAR ambiental, e FAR econômico. Então, a gente entende o projeto, quando entra na empresa e, participa dos encontros.

RM 10.: Eu conhecia essas ações porque, quando eles vêm conversar com a gente sobre a Hinode, afirmam que a empresa apoia esses projetos. E eu achei interessante, porque muitas pessoas necessitam de um projeto dessa natureza.

Em se tratando do fato de as empresas convidarem os revendedores para conhecerem as suas instalações, os seus projetos sociais e ambientais foram relatados somente pelos revendedores, exclusivos e multimarcas, da empresa Natura. Os consultores informaram que teriam que ter mais de quinze anos de exercício do cargo de revendedor, como se articula a seguir:

P: Você, ou algum colega que também é revendedor, já foi convidado a visitar as instalações da empresa para a qual trabalha, a fim de conhecer os seus projetos de sustentabilidade, o processo de produção e a destinação dos resíduos de matéria-prima, entre outros?

REN 5.: Ah, eu já fui! É um lugar lindo, que fica em Cajamar. A gente viu como embalam os produtos, o local é muito grande! Eu gostei muito de ter feito essa visita.

RM 6.: Parece que eles levam as consultoras para conhecer, mas isso só acontece quando se tem mais de dez anos, na empresa.

Desta forma, verificou-se através do discurso dos respondentes que os revendedores exclusivos e multimarcas da Avon conhecem, parcialmente, as ações socioambientais promovidas pela empresa. No tocante aos consultores Natura, estes detêm o conhecimento de que trabalham em uma empresa que busca o desenvolvimento sustentável.

No que se refere aos revendedores de O Boticário, observa-se que são destituídos do conhecimento de que trabalhavam em uma empresa direcionada ao meio ambiente. Quanto aos consultores da Hinode, estes ingressam na empresa cientes de que representarão uma organização que investe em sustentabilidade.

4.2.2 Percepção de valor em relação às ações socioambientais

Os revendedores exclusivos afirmaram se sentir inclinados a revender para empresas que apoiam a causa da sustentabilidade e que tenham, como objetivo, não apenas o alcance de elevados lucros, mas também a preocupação com o meio ambiente e com a melhoria de vida das pessoas. O questionamento, seguido da posição dos entrevistados/revendedores exclusivos da Avon, Natura, O Boticário e Hinode, respectivamente, se apresentou da seguinte forma:

P: Sinto-me inclinado a revender produtos das empresas de venda direta que apoiam a causa da sustentabilidade?

REA 7: Eu sinto vontade de trabalhar com essas empresas que possuem programas do meio ambiente.

REN 9: A gente tem que se preocupar em ajudar as empresas que pensam não só nos seus ganhos, mas na parte ambiental também. Se o planeta está tão quente hoje é em razão da poluição, do lixo.

REB 11: A causa da sustentabilidade é importante.

REH 15: A Hinode defende todas essas causas. Então, eu já trabalho para uma empresa que apoia a causa da sustentabilidade.

O diálogo reproduzido com um revendedor multimarca atesta que estes profissionais não estão dispostos a revenderem produtos para uma empresa, somente pelo fato dela ser sustentável:

RM 7.: Para ser sincera, não adianta eu dizer que vou vender para uma empresa por conta do meio ambiente, porque estaria mentindo. (sorriu, enquanto esboçava a sua opinião). Eu vendo produtos da Hinode, hoje, porque, ainda que os clientes tenham certo preconceito com a marca, qualquer venda resulta em 100% de lucro. Eu também tenho clientes que só pedem produtos da Natura e do Boticário. Assim, eu vou vendendo.

Quanto à preferência por oferecer aos clientes produtos de empresas ecologicamente corretas, questionou-se, sobre esse ponto de vista, somente aos revendedores multimarcas, que responderam não atribuir essa prerrogativa porque, para se vender esses produtos, é necessário deixar o consumidor à vontade, para que opte pelo que desejar, conforme verifica-se no questionamento elaborado pela pesquisadora:

P: No momento da venda dos produtos, dou preferência em oferecer aos consumidores itens de empresas ecologicamente corretas e que invistam em responsabilidade ambiental.

RM 12.: Quando eu vou entregar a revista na casa do cliente, ou levar algum produto para ele escolher, eu sempre procuro fazer com que ele fique à vontade. Eu digo a verdade e, se o hidratante da Natura é melhor do que o da Avon, eu vou falar para ele. Isso já aconteceu várias vezes. O cliente quando liga pra mim, ele já sabe qual o produto vai querer, mas às vezes, ele me pergunta qual o melhor, caso ele nunca tenha experimentado nada da marca. Eu sempre procuro oferecer o melhor pra ele, independentemente da empresa ser ecológica ou não. Porque isso evita que o cliente venha reclamar pra mim se não gostar do produto, entendeu?

Os revendedores exclusivos valorizam as ações socioambientais e, no decurso da entrevista, mostraram-se satisfeitos com a organização que representam,

em virtude de suas ações sustentáveis. Diante desse paradigma, aplicando-se o que foi citado por Reichelt (2012), quanto maior o valor percebido pelo cliente, maior é a possibilidade dele se tornar um consumidor satisfeito.

Seguindo esse raciocínio, o autor corrobora para a tese de que os construtos valor percebido e satisfação interferem na lealdade do cliente a uma empresa, provando-se que uma maior percepção de valor, bem como ações que criam relacionamentos sólidos e satisfatórios, podem gerar maiores índices de retenção desses clientes, especialmente no caso de envolvimento dos intermediários, quais sejam os revendedores.

Os consultores multimarcas não se atentam tanto às práticas socioambientais das empresas por estes representadas. Logo, as ações de sustentabilidade são valorizadas e estimadas, predominantemente, por revendedores exclusivos, mais do que por revendedores que representam mais de uma marca.

4.2.3 Utilização das ações socioambientais como argumento de venda

Os revendedores exclusivos concordaram que as ações socioambientais trazem visibilidade à marca, mas não facilita ou determina a venda de um produto, visto que os clientes se importam, principalmente, com a qualidade e o preço. O interrogatório da pesquisa revela essa concordância, por parte dos revendedores exclusivos da Avon, da Natura, de O Boticário, e da Hinode, sucessivamente:

P: A adoção de práticas sustentáveis advinda da empresa que eu represento gera uma maior visibilidade à marca, facilitando-se a venda dos seus produtos?

REA 17: Sim. Porque ela fala do câncer de mama e da violência contra a mulher, que são assuntos importantes e de interesse das mulheres. E, quem são os nossos maiores clientes? As mulheres! Então, com certeza, essas ações trazem visibilidade para a Avon. Eu acho que isso facilita, mas também depende muito de cada cliente, se ele gosta dessas práticas.

REN 8: Com toda certeza traz visibilidade à marca. Essa questão ambiental, além de ser uma preocupação real da Natura, é estratégia, é marketing. É estar à frente, no âmbito geral de outras marcas, seja a, b ou c. Eu não posso afirmar se facilita na venda do produto porque o cliente está mais preocupado com a qualidade do produto.

REB 12: Essa parte ambiental da Boticário pode até fazer com que a empresa fique mais conhecida. Mas, na minha opinião, o cliente não se interessa por essas práticas ambientais, então, isso não facilita na hora de vender.

REH 16: Traz visibilidade, sim, porque umas das coisas que me chamou a atenção quando me apresentaram o plano foi essa parte social da Hinode. Agora, no momento da venda não ajuda porque as pessoas só vão comprar o produto se gostarem da qualidade dele. E a venda daquele produto não vai diretamente para o instituto. Eu posso doar do meu bônus no início do mês. Então, o cliente ele se preocupa mais com a qualidade do produto que ele está comprando se vai atender às suas necessidades.

Da mesma forma que os revendedores exclusivos, os revendedores multimarcas, também, manifestaram consonância com o fato de que, as ações socioambientais de uma empresa de venda direta acarretam visibilidade à marca, mas não influenciam na venda dos produtos. O entrevistado/respondente procedeu com a sua explicação:

RM 12.: Sim, a marca fica mais conhecida. Principalmente, quando eles exibem na televisão e fazem aquelas propagandas, mostrando que estão retirando a matéria-prima da natureza, com todo o cuidado para não prejudicar o meio ambiente. A Avon, no mês de outubro, principalmente, coloca as propagandas na televisão e na revista, sempre tem uma pulseira, um batom, para ajudar o instituto. O cliente só vai comprar se gostar da empresa e do produto. Os meus clientes se comportam assim... Eu tenho cliente que só gosta da maquiagem da Avon, mas também possuo clientes que só compram perfumes da Natura.

Diante do que foi exposto por Soares *et al.* (2014), ao se adotarem práticas socioambientais, as organizações adquirem maior visibilidade, fidelização dos clientes, aprimoramento da imagem organizacional, redução de custos, e melhoria no processo ambiental, entre outros benefícios percebidos pelos consumidores. Nesta pesquisa, os revendedores acatam essa questão da visibilidade da marca como uma consequência da adoção de práticas sustentáveis, por parte das organizações.

No que tange à utilização das práticas de sustentabilidade como um argumento para vender os produtos, os revendedores exclusivos e multimarcas assentiram que esta é usada somente quando se trata da venda de produtos que sejam para ajudar diretamente os projetos sociais e ambientais apoiados pela empresa. Nessa conjectura, a pesquisadora, através da entrevista, obteve as respectivas respostas dos entrevistados/revendedores exclusivos da Avon, Natura, O Boticário e Hinode e, ainda, de um revendedor multimarcas:

P: Eu utilizo, como argumento para a venda dos produtos, as práticas de sustentabilidade da empresa que eu represento?

REA 7: Eu divulgo mais nos meses em que tem campanha. Eu convenço a compradora de que se ela comprar certo batom, todo o dinheiro arrecadado será investido para melhorar o hospital do Instituto do Câncer.

REN 5: Quando eu entrei na empresa conversava mais com os clientes e ia frequentemente para as reuniões. Agora, quando eu quero vender os produtos da linha “crer pra ver”, informo para o comprador que aquela venda é para ajudar um projeto para melhorar a educação do Brasil.

REB 11: Eu nunca utilizei as ações ambientais do Boticário como argumento para vender, até porque eu nem sabia que existia.

REH 3: Eu utilizo as ações socioambientais da Hinode como argumento para fazer um novo cadastro de consultor, porque isso consta no plano de apresentação, portanto eu tenho que realmente falar. Agora, para vender os produtos eu nunca utilizei esse assunto, até porque não é necessário. Se o produto é bom e de qualidade o cliente compra.

RM 5.: Eu não preciso me deter a essas informações. A maioria das clientes já julgam e sabem o que querem. Eles estão acostumados com a qualidade dos produtos. Então, é desnecessário enfatizar essas questões. O boca-a-boca que corre entre as clientes dispensa a apresentação da sustentabilidade que tem por trás da Natura. Da Avon, também, nunca comentei nada dessas questões com o cliente, a não ser quando ele vê um produto, na revista, e me pergunta alguma coisa. Por exemplo, tive um cliente que estava olhando a revista, e se interessou por um cordão que era para ajudar mulheres com câncer de mama. Nesse caso, eu falei sobre o projeto.

4.2.4 Utilização das ações socioambientais como estratégia de marketing de relacionamento

Diversos são os motivos que influenciam as pessoas a se tornarem revendedores em uma empresa de venda direta. No caso de revendedores exclusivos, os principais fatores podem ser a qualidade e o preço acessível dos produtos, a marca da empresa ser conhecida, compras com desconto, comissão e a questão socioambiental, prerrogativas estas que atraíram a atenção de revendedores que representam uma única marca.

Indagados sobre qual fator foi considerado, no momento decisivo de se tornar revendedor(a) em uma empresa de venda direta, os revendedores de uma única marca se pronunciaram, de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5 - Principais fatores de atração de revendedores exclusivos da empresa que representam

Revendedores exclusivos Avon	Preço acessível dos produtos, projetos sociais realizados, através do Instituto Avon e, o fato de a marca da empresa ser conhecida, além dos prêmios oferecidos.
------------------------------	--

Revendedores exclusivos Natura	Projetos ambientais, o fato de a marca da empresa ser conhecida, a qualidade dos produtos e as compras com descontos.
Revendedores exclusivos O Boticário	A qualidade dos produtos e compras com desconto.
Revendedores exclusivos Hinode	A comissão oferecida.

Fonte: elaborado pela autora.

No tocante aos revendedores multimarcas, estes indicaram os mesmos fatores citados pelos revendedores exclusivos, excetuando-se, nesse contexto, a questão socioambiental, que não foi aludida por nenhum desses consultores multimarcas. Acrescentou-se o fato de que o cliente geralmente exige que os revendedores disponham de várias marcas para fins de demonstração. Esse cenário se revela no Quadro 6.

Quadro 6 - Principais fatores de atração de revendedores multimarcas das empresas que representam

Revendedores multimarcas	Preço acessível e qualidade dos produtos; a marca ser conhecida; os clientes pedem para que o revendedor disponha de diversas marcas; e, comissão oferecida pela empresa.
--------------------------	---

Fonte: elaborado pela autora.

As ações socioambientais das organizações foram apontadas como um fator que desperta a atenção de revendedores exclusivos da marca por estes representada. Essa perspectiva não ocorreu com os revendedores multimarcas que consideram outros fatores como relevantes atrativos para iniciarem a revenda de produtos em uma empresa de venda direta.

No que tange à importância ou relevância das ações socioambientais de uma empresa de venda direta, vale informar que, para que os consultores continuem revendendo os seus produtos, os revendedores exclusivos ratificaram que, essas práticas são, de fato, importantes, tendo em vista que muitas empresas de venda

direta oferecem a esses revendedores benefícios similares tal como o mesmo percentual de lucro, brindes, entre outros.

Constata-se, portanto, que a adoção de práticas sustentáveis é um diferencial das organizações, o que confirma a explanação de Lopes e Freitas (2016), de que as ações de sustentabilidade geram uma vantagem competitiva para as empresas.

Da mesma forma, Monteiro *et al.* (2014) citaram que as organizações classificadas como empresa verde, sustentável, ou ecologicamente corretas, podem gerar uma imagem positiva perante os seus clientes-alvo, favorecendo-se para que os consumidores aumentem a sua afinidade com determinado produto ou empresa, tornando-os, cada vez mais, fiéis àquela marca.

Considerando que os revendedores também são clientes das empresas para as quais representam, pode-se afirmar que as ações socioambientais devem estimular os consultores exclusivos a permanecerem, por um longo decurso de tempo, revendendo os seus produtos. Nessa esfera, a pesquisadora inferiu a indagação exposta, obtendo a explicação dos respondentes/revendedores exclusivos da Avon, Natura, O Boticário e Hinode, consecutivamente:

P. Você considera relevantes as ações socioambientais de uma empresa de venda direta para permanecer revendendo os seus produtos?

REA 1: Eu acho importante para eu continuar vendendo, porque as empresas devem se preocupar com o planeta e com as pessoas que trabalham para elas. É muito bonito o trabalho que a Avon faz. Em todo mês de outubro eles fazem diversas campanhas para a prevenção do câncer de mama e eu já participei e fui convidada na hora a fazer o exame.

REN 3: É muito importante, porque é bom saber que a gente trabalha com uma empresa que tem diversos projetos ambientais. Existem muitas empresas por aí, mas as que se preocupam com a natureza são poucas. Tem muitas que só querem saber de ganhar, ganhar e ganhar.

REB 7: Eu ainda não conheço muito o que O Boticário faz, mas eu acho importante que ela cuide do meio ambiente, porque assim ela vai estar cuidando também dos seus revendedores.

REH 13: Eu gosto muito da Hinode, ela sempre se preocupa com o crescimento das pessoas. A gente quando fala do Instituto FAR sente orgulho. Eu digo sempre para as pessoas que eu converso e se interessam em entrar no negócio que a Hinode pode mudar a sua vida, não só financeira, mas através do nosso trabalho ela ajuda diversas crianças. A prova disso foi quando as crianças, apoiadas pelo instituto FAR, cantaram na abertura e no fechamento das olimpíadas, pois não é todo mundo que tem essa oportunidade. Tudo isso dá mais vontade de continuar na empresa.

Os revendedores multimarcas, assim como os exclusivos, também consideram essencial que as empresas promovam ações de sustentabilidade, no entanto, essas ações não são capazes de definir a sua permanência nessas empresas. Quanto ao assunto, um revendedor multimarcas manifesta-se:

RM 6.: Isso é ótimo! Mas eu me interesso por outras coisas também, como a comissão, os brindes que eu ganho todo mês da Avon, quando alcanço a pontuação e, as promoções da Natura, que existem em toda campanha. Assim, eu vendo e ganho mais ainda.

Identifica-se que, os revendedores exclusivos consideram significativas as ações socioambientais da empresa para a qual representam, sendo esta uma das condições prevalentes para que permaneçam revendendo os produtos. Entretanto, para os revendedores multimarcas, apesar de essas práticas serem importantes, elas não influenciam em sua permanência na empresa.

Os entrevistados afirmaram que muitas ações socioambientais das organizações beneficiam, diretamente, os revendedores, o que pode desenvolver fortes relacionamentos entre a empresa e os seus consultores.

Ao serem interrogados se recebem algum benefício, tal como comissão extra, brindes e, promoções em produtos, entre outros, por venderem produtos com características verdes ou por se engajarem em algum projeto social da empresa. Pode-se dizer que os respondentes corroboraram o que havia sido verificado na pesquisa bibliográfica, sendo esses os principais benefícios das ações de sustentabilidade para os revendedores:

- a) a Avon, através de seu Instituto, promove a prevenção do câncer de mama, facilitando o exame para quem é revendedor da marca e incentiva os seus revendedores a relatar casos de violência doméstica;
- b) a Natura, por intermédio do lucro da linha de produtos “crer pra ver”, influencia as suas consultoras a buscarem educação e conhecimento, concedendo-lhes descontos, em cursos profissionalizantes e faculdades, além de lhes oferecer um cartão saúde, para a realização de exames e consultas, a preços reduzidos;
- c) o Grupo Boticário consolida o projeto Boti Recicla, no qual os revendedores podem entregar nas lojas, embalagens vazias dos produtos, para a destinação correta e reciclagem, e, em troca, ganham produtos de maquiagem, lembrando-se que tais embalagens são

devolvidas nas cooperativas associadas, o que gera renda para milhares de pessoas, inclusive, para as revendedoras que trabalham nessas associações; e,

- d) o grupo Hinode, através do Instituto FAR, propaga diversas ações em prol das pessoas carentes e do meio ambiente, mas para que essas iniciativas ocorram, incentiva-se os seus consultores a realizar doações que serão destinadas a esse Instituto, não tendo sido conferido entretanto, a qualquer consultor ou líder de revendedores da empresa, algum benefício por contribuírem com o projeto social e ambiental da organização.

Ressalta-se que, essas ações de sustentabilidade, deliberadas pelas empresas de venda direta, além de estarem inseridas no campo da responsabilidade socioambiental, exercem o marketing de relacionamento, diretamente, com os revendedores.

Essa prerrogativa (reforça, corrobora, apoia) o enunciado de Silva e Slongo (2014) quanto à sustentabilidade, visto que o marketing relacional pode ser usado como ferramenta para se consolidar os relacionamentos primordiais a uma mudança nas relações de consumo, ao incentivo à redução dos impactos negativos, causados ao meio ambiente, e à busca pelo desenvolvimento sustentável.

Os revendedores exclusivos da Avon, Natura, O Boticário e Hinode, respectivamente, afirmaram que são fiéis à marca que representam, por diversos motivos, não sendo a questão socioambiental o único influenciador, de acordo com o seguinte questionamento:

P. Estou disposto a ser fiel à empresa que represento, em detrimento de outras marcas de cosméticos, em virtude das práticas sustentáveis que ela desenvolve?

REA 17: Eu acho legal essa questão ambiental, mas não é só isso o que conta. Eu só vendo Avon porque a minha família gosta de comprar, é uma distração para a minha cabeça. Às vezes, eu tenho um boleto para pagar e, a partir daí, eu fico pensando em me organizar para esse pagamento.

REN 5: Eu posso dizer que sou fiel à minha marca. Até porque, eu só vendo a Natura, não só em razão do meio ambiente, pois há vários outros atrativos que me agradam e que fazem com que eu queira vender somente essa marca.

REB.10: Não, porque existem outros fatores envolvidos, também. Não é só a questão ambiental que faz com que eu venda produtos da marca Boticário. Eu gosto de usar os produtos, então, sendo revendedora eu recebo um

desconto e, ainda, posso lucrar. Atualmente, eu não tenho interesse em revender outra marca, pois eu só gosto da Boticário, mesmo.

REH 14: Para ser bem sincero, eu sou fiel à Hinode, pelo que ela faz com os consultores. Os treinamentos, o suporte que a gente tem, o lucro e o quanto que a gente pode crescer, vendendo só essa marca são muito bons. Porque, se eu for querer vender outra marca, com certeza, isso vai atrapalhar a venda da Hinode. E, assim, fica mais difícil para eu alcançar os meus objetivos na empresa. Eu já apresentei o plano para a minha tia, que era uma revendedora que adorava a Avon. Eu explicava para ela que eu não estava pedindo para ela deixar de vender Avon, mas para conhecer a Hinode, para ver que é melhor. Eu a convenci a fazer o seu cadastro e, hoje, ela não se importa em vender os produtos da Avon.

Em se tratando dos revendedores multimarcas, apesar de apreciarem essa prática, alegam que há outros interesses envolvidos, motivo pelo qual não são fieis a uma única marca em virtude de suas ações socioambientais. Respondendo à questão anterior, um revendedor multimarcas se pronuncia.

RM 15.: Não me torna fiel à marca. Eu vendo para ter o meu lucro, pois eu dependo dessa renda e, quanto mais isso acontece, mais eu ganho. Também, eu atendo a diversos clientes. Tem os que compram só a marca Avon; os que compram somente a Boticário. Os produtos da Natura, eu comecei, agora, a ter os meus clientes. O importante mesmo é eu poder atender a todo mundo.

Percebeu-se que, tanto os revendedores exclusivos, quanto os multimarcas afirmaram que não deixariam de revender a marca que representam caso a empresa prejudicasse o meio ambiente. Essa decisão dependeria, consideravelmente, da proporção do problema, caso fosse algo muito sério, de conhecimento dos clientes. Nesta ótica, o pesquisador interrogou, auferindo-se as respostas dos revendedores/entrevistados exclusivos da Avon, Natura, Boticário e Hinode, bem como de revendedor multimarcas:

P. Eu deixaria de revender produtos de uma empresa de venda direta após saber que esta prejudica o meio ambiente, através, por exemplo, da poluição, do desperdício de água, do desmatamento, entre outros?

REA 15: Eu analisaria. O problema é: se os clientes souberem, porque, se descobrirem, não irão querer comprar pelo motivo de se causar prejuízo ao meio ambiente. Assim, os clientes podem ficar desconfiados com o produto, achando que pode, por exemplo, fazer mal à pele.

REN 13: Isso é impossível. Mas, se fosse verdade, eu ficaria triste e desapontada. Eu iria averiguar, mas se isso acontecesse, seria um incidente. Talvez eu deixasse de revender se fosse algo recorrente.

REB 9: É um caso a se pensar. Mas eu acho que eu não sairia da empresa. Eu, primeiramente iria ver com as pessoas que estão à frente da empresa e, entender o que aconteceu, porque, querendo, ou não, a renda que tenho no Boticário me ajuda, e, apesar de ser pouca dá para comprar umas coisinhas (procedeu com risos).

REH 8: Deixar de revender? Não. Mas eu ficaria desapontada. A Hinode cairia em uns pontos pra mim.

RM 9.: Eu ficaria triste, mas não deixaria de revender, por ser o meu trabalho, e, se eu parasse de vender, faria o quê? Então, eu não deixaria de revender, a não ser que fosse, realmente, algo muito sério e, o cliente, também, soubesse disso. Nesse caso, eu poderia deixar de vender a marca.

No que diz respeito ao contexto das ações de sustentabilidade como uma estratégia para tornar próximo o relacionamento entre empresa e revendedores, de modo a torná-los fiéis à marca, os revendedores exclusivos afirmaram que apoiam as práticas sustentáveis das empresas e que essas ações podem intensificar o seu relacionamento com a marca. No entanto, o que os torna fiéis não é somente a questão socioambiental, mas outros fatores que, conjuntamente, proporcionam essa lealdade.

Esse viés reafirma o que foi defendido por Silva e Slongo (2014), na qual afirmam que as práticas de sustentabilidade podem elevar o foco da gestão de relacionamentos para além dos consumidores, compreendendo-se a gestão de um conjunto amplo de questões que atendam às necessidades e anseios dos clientes, fornecedores, funcionários, entre outros. Nesse âmbito, a pesquisadora entrevistou os revendedores exclusivos, das respectivas marcas, ora mencionadas:

P. As ações de sustentabilidade promovidas pela empresa que você representa, os benefícios dessas ações ao planeta, para as futuras gerações, os incentivos que você recebe por disseminar as práticas sustentáveis da organização bem como o apoio em projetos sociais são atitudes que tornam o seu relacionamento com a empresa de venda direta próximo, de modo que você se torne fiel à marca por você representada?

REA 7: Eu gosto muito dessas ações da Avon. A minha prima faz até o tratamento do câncer de mama e já precisou do atendimento do hospital que a Avon ajuda. Por isso, eu acho isso importante. Se a empresa ajuda as pessoas que precisam, eu fico feliz em trabalhar na Avon. Existem uns produtos bons de vender, eu mesma uso muitas coisas. Eu não tenho vontade de revender para outra empresa, eu sou fiel só a Avon.

REN 4: A Natura não tem um produto que você escute um cliente falar mal. Ainda existem coisas que a Natura faz, que me motivam a gostar ainda mais de trabalhar nela, porque ela está pensando nas pessoas e no planeta. A Natura pensa no próximo. Então, eu sou fiel à Natura, por causa do meio ambiente e, também, dos outros aspectos da marca.

REB 1: Eu já gosto da marca O Boticário e, agora que você me falou dessas práticas para melhorar o planeta passo a gostar ainda mais. É bom que as empresas protejam o meio ambiente. Se eu seria fiel a ela por conta disso e não revenderia outra marca? Sim, eu seria.

REH 9: Eu sou fiel à empresa que eu trabalho porque a Hinode, além do lucro, me chamou a atenção através dessa questão social de ajudar um ao outro, o que, no nosso país e, no mundo não está ocorrendo muito. As pessoas são muito individualistas. E, na Hinode, de fato, para crescermos, temos que pensar no outro.

Em contrapartida, os revendedores que representam mais de uma marca, apoiam o fato de que as empresas sejam sustentáveis, apreciando-se essas ações. Entretanto, essas iniciativas não os tornam fieis a essa marca, visto que o interesse maior consiste em se atender ao que o cliente necessita, conforme retratou um revendedor multimarcas:

RM 8.: Eu, como revendedora e, conhecendo as ações ambientais da empresa, posso até comprar mais dela. Isso me faz gostar mais da empresa. Só que, ao ponto de ser fiel, não, porque os clientes, às vezes, preferem comprar outras marcas e, eu preciso atender ao que o meu cliente pede.

Verificou-se que, caso os revendedores exclusivos deixassem de revender a marca que representam atualmente, procurariam outra marca, notadamente, se dependessem daquela renda ou preferissem utilizar os produtos de outra marca. Vale esclarecer que não se indagaram tais perguntas aos revendedores multimarcas, porque eles já representam mais de uma empresa.

O Quadro 7 esboça um resumo dos aspectos relacionados à utilização das ações socioambientais como estratégia de marketing de relacionamento em canais de venda direta, em conformidade com os pontos da pesquisa relacionados a cada objetivo específico.

Quadro 7 - Utilização das ações socioambientais como estratégia de marketing de relacionamento em canais de venda direta

Utilização das ações socioambientais como estratégia de marketing de relacionamento em canais de venda direta	
Assunto	Resultados obtidos
1. Conhecimento dos canais de venda direta das ações socioambientais	Os revendedores exclusivos e multimarcas da Avon conhecem, parcialmente, as ações socioambientais promovidas pela empresa. Os consultores Natura têm conhecimento de que trabalham em uma empresa que busca o desenvolvimento sustentável. Os revendedores de O Boticário não tinham conhecimento de que trabalhavam em uma empresa que cuida do meio ambiente. Os consultores da Hinode ingressam, na empresa, sabendo que representarão uma organização que investe em sustentabilidade.
2. Percepção de valor dos canais de venda direta em relação às ações socioambientais	As ações de sustentabilidade são mais percebidas e valorizadas por revendedores exclusivos do que por revendedores que representam mais de uma marca. Desse modo, é mais fácil, para as empresas, através de suas ações socioambientais, satisfazerem e obterem um relacionamento duradouro com revendedores que representam uma única marca do que com os que representam mais de uma marca.
3. Utilização das ações socioambientais como um argumento de venda	Os revendedores utilizam as ações socioambientais das empresas, como um argumento de venda, somente quando surge uma dúvida, por parte dos clientes ou, quando se trata da venda de itens, para ajudar, diretamente, os projetos socioambientais das organizações.
4. Ações socioambientais, utilizadas como marketing de relacionamento	Os revendedores exclusivos apoiam as práticas sustentáveis das empresas representadas, e as ações de responsabilidade socioambiental podem intensificar ainda mais o relacionamento deles com a marca que representam, embora os revendedores considerem outros fatores que, em conjunto, geram fidelização. Já os revendedores que representam mais de uma marca apoiam que as empresas sejam sustentáveis, mas isso não os tornam fieis a marca, já que o interesse maior é o ganho financeiro.

Fonte: elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em pauta teve o intuito de verificar se as ações socioambientais das organizações são utilizadas como estratégia de marketing de relacionamento com seus canais de venda direta e, em caso positivo, se geram fidelização. Levando em consideração que as empresas de venda direta não possuem nenhuma relação formal com seu principal canal de distribuição - os revendedores, faz-se necessário dar uma atenção especial a esse canal de vendas. Através das ações socioambientais utilizadas pelas organizações, buscou-se verificar se essas práticas geram benefícios extras aos seus canais de venda, despertando, dessa forma, um maior interesse, satisfação e uma relação mais próxima e duradoura com seus revendedores.

Quanto à problemática de estudo: as ações socioambientais são empregadas como estratégia de marketing de relacionamento com seus canais de venda direta? Pode-se verificar que sim.

Desta feita, em relação ao primeiro objetivo específico, os revendedores da Avon detêm o conhecimento de que trabalham para uma empresa que investe em projetos sociais, ainda que desconheçam o fato de que existe atrelado a essa, um plano de sustentabilidade que abrange também, as questões ambientais. Ressalta-se ser imprescindível que a empresa adote o mesmo plano de divulgação das ações sociais para as outras duas dimensões de sustentabilidade, qual seja ambiental e econômica.

Por conseguinte, os consultores exclusivos e multimarcas da Natura mostraram deter conhecimento das ações sustentáveis dessa empresa. Apesar de não terem comentado, no decorrer da pesquisa, sobre os projetos sociais e ambientais com propriedade, estão cientes de que trabalham em uma empresa que almeja o desenvolvimento sustentável.

No tocante ao Grupo Boticário, este elenca diversos projetos socioambientais. No entanto, os revendedores exclusivos e multimarcas não reconhecem o programa de sustentabilidade da empresa. Um problema identificado foi que os consultores desse Grupo nunca tinham participado de qualquer reunião do ciclo, seja por falta de tempo, ou por não identificarem a data e o local dos encontros.

É oportuno, portanto, que a empresa utilize outros meios de divulgação de suas ações socioambientais, tais como redes sociais e folhetos. Diante dessa conjuntura, além dessas iniciativas, o grupo deve incentivar a participação dos

revendedores nos encontros dos ciclos. Dessa forma, os consultores podem compreender a cultura da empresa, os seus objetivos e as suas ações de sustentabilidade.

No que se refere aos consultores da Hinode, considera-se que estes ingressam na empresa sabendo que representarão uma organização que investe em sustentabilidade.

A fim de se tornar o relacionamento entre empresa e revendedores próximo, através do conhecimento de suas ações socioambientais, constata-se a necessidade da viabilidade das outras organizações, tais como a Avon, O Boticário, e a Hinode, excetuando-se a Natura, que já realiza esse projeto, convidarem os seus consultores a conhecerem as instalações da empresa, enfatizando-se o modelo de produção dos produtos com características verdes.

No caso dos projetos sociais, as organizações podem reservar um dia para condicionar os revendedores a se familiarizarem com essas ações, demonstrando-se que, através do seu trabalho, pode-se melhorar a vida de outras pessoas.

No que tange ao segundo objetivo específico, que consiste na percepção de valor, que os canais de venda direta têm, das ações socioambientais praticadas pelas empresas que representam, os revendedores exclusivos se sentem inclinados a revenderem para empresas que apoiam a causa da sustentabilidade e que tenham como foco, não apenas o alcance de maiores lucros, mas também a preocupação com o meio ambiente e com a melhoria de vida das pessoas. Ademais, referidos profissionais valorizam as ações socioambientais, estando satisfeitos com a organização que representam em face de suas atuações sustentáveis.

Registra-se que os revendedores multimarcas não estão dispostos a revenderem produtos para uma empresa somente pelo fato desta ser sustentável. Os revendedores, que representam mais de uma marca não dão preferência a oferecer aos clientes produtos de empresas ecologicamente corretas, visto que, para vendê-los, é primordial deixá-los confortáveis para a tomada de decisões. Portanto, esses revendedores não se importam com as práticas socioambientais das empresas representadas.

Nota-se, que as ações de sustentabilidade são observadas e valorizadas mais por revendedores exclusivos do que pelos que representam mais de uma marca. Diante desse cenário, é mais fácil para as empresas, através de suas ações

socioambientais, satisfazerem e tornarem o relacionamento duradouro com revendedores que representam uma única marca.

No que condiz ao terceiro objetivo específico, que trata da utilização das ações socioambientais como argumento de venda pelos canais de venda direta, os revendedores exclusivos e multimarcas somente utilizam essas ações como argumento de venda quando surge uma dúvida, por parte dos clientes, ou quando a venda dos produtos se destina a ajudar, diretamente, os projetos socioambientais das organizações.

No entanto, é prudente que a empresa motive os seus consultores a abordarem suas ações socioambientais, visto que uma empresa detentora de ações de sustentabilidade pode conquistar e manter clientes rentáveis, por um amplo lapso temporal, além de atrair e reter consumidores ambientalmente conscientes.

O quarto objetivo específico trata das ações socioambientais utilizadas pelas empresas como ações de relacionamento e seu estímulo à fidelização dos revendedores. Os consultores exclusivos consideram essencial que as empresas sejam sustentáveis, por se configurar, nessa esfera, um diferencial à empresa que representam. Esse contexto se justifica porque muitas organizações de venda direta no mercado, oferecem benefícios similares, quais sejam o mesmo percentual de lucratividade, brindes, entre outros. Salieta-se que, as ações socioambientais geram uma vantagem competitiva, fomentando o relacionamento entre fabricantes e revendedores e incentivando-os a permanecerem, por mais tempo, nas organizações.

Os revendedores multimarcas, assim como os exclusivos, consideram as ações socioambientais práticas importantes, mas deliberam que essa prerrogativa não influencia na sua permanência nas organizações, em face da existência de outros fatores preponderantes que os motivam a continuar revendendo a marca que representam, tal como o percentual de lucro e o interesse dos clientes pelos produtos.

Ratifica-se que as ações socioambientais que beneficiam diretamente os revendedores tornam o relacionamento, entre representantes e empresas, próximo. No caso da Avon, em períodos de campanhas contra a prevenção do câncer de mama, essas iniciativas auxiliam as suas revendedoras, de modo a realizarem exames. A Natura coadunada à venda da linha de produtos “crer pra ver”, concede descontos, em cursos e faculdades, para as suas revendedoras, além de um cartão que permite realizar consultas e exames a preços reduzidos.

O Grupo Boticário, com o projeto Boti Recicla, estimula os revendedores a devolver às lojas embalagens vazias dos produtos para a destinação apropriada e reciclagem, oferecendo-se, em troca, produtos de maquiagem. Ademais, as embalagens são entregues nas cooperativas associadas, o que gera renda para milhares de pessoas, inclusive, para as revendedoras que trabalham nessas associações.

Constata-se que as ações de sustentabilidade promovidas pelas empresas de venda direta desta pesquisa, além de estarem inseridas, no campo da responsabilidade socioambiental, exercitam o marketing de relacionamento, diretamente com os revendedores, sejam estes exclusivos ou multimarcas.

Os revendedores exclusivos apoiam as práticas sustentáveis das empresas representadas, e as ações de responsabilidade socioambiental podem intensificar ainda mais o relacionamento deles com a marca que representam, embora os revendedores considerem outros fatores que, em conjunto, geram fidelização. Em se tratando dos revendedores que representam mais de uma marca, embora estes apoiem que as empresas sejam sustentáveis, isso não os tornam fieis a marca, já que o interesse maior é o ganho financeiro.

Nesse sentido, tendo em vista que todos os objetivos específicos foram atingidos, pode-se dizer que da mesma forma o foi o Objetivo Geral desta pesquisa: verificar se ações socioambientais das organizações são utilizadas como estratégia de marketing de relacionamento com seus canais de venda direta, e em caso positivo, se geram fidelização.

Quanto às limitações à realização dessa pesquisa, ressalta-se a dificuldade em se aplicar a entrevista aos gestores do setor de sustentabilidade das empresas em estudo. Caso a coleta de dados tivesse sido realizada com esse grupo, provavelmente seria maior o nível de detalhamento dos objetivos, a forma de comunicação e a análise do modo como as empresas buscam satisfazer e tornar o relacionamento próximo e duradouro, com os clientes intermediários, quais sejam os revendedores, através de suas ações de sustentabilidade.

Recomenda-se, para a realização de futuras pesquisas, uma abordagem quantitativa desse estudo, a fim de se confirmar o que foi retratado nas entrevistas, pelos revendedores/respondentes. Ademais, seria viável uma pesquisa nesta mesma vertente com empresas de outros setores.

REFERÊNCIAS

- AGARYIA, Arun Kuman; SINGH, Deepali. *What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs*. **Journal of Relationship Marketing**, [S.l.], v.10, p. 203-237, 16 dez. 2011. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332667.2011.624905>>. Acesso em: 19 mar. 2018.
- ALTURAS, Bráulio. *Direct selling: from door to door to e-commerce*. In: *CONFERENCE PROCEEDINGS OF THE IADIS INTERNATIONAL CONFERENCE*, 2003, Portugal. **Anais...** Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, nov. 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/220968996_Direct_Selling_From_Door_to_Door_to_E-Commerce>. Acesso em: 10 fev. 2018.
- ALVES, Ricardo Ribeiro. **Marketing ambiental: sustentabilidade empresarial e mercado verde**. São Paulo: Manole, 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS. **Empresas associadas**. São Paulo: ABEVD, c2018. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/associada/natura>>. Acesso em: 24 maio. a2018.
- _____. **Indicadores do setor**. São Paulo: ABEVD, c2018. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/noticias-e-informacoes/dados-e-informacoes>>. Acesso em: 27 jan. b2018.
- _____. **Venda direta**. São Paulo: ABEVD, c2018. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/vendas-diretas/o-que-e>>. Acesso em: 27 jan. c2018.
- AVON. **Sustentabilidade**. São Paulo: AVON, c2018. Disponível em: <<http://www.avon.com.br/aavon/sustentabilidade>>. Acesso em: 23 maio. 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: edições 70, 2011.
- BARRETO, Iná Futino. **Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BARRETO, Iná Futino; CRESCITELI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Sousa. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEGAS, Manoela Sabbadin. **O efeito da pressão para comprar na percepção de justiça do consumidor em contextos de venda direta**. 2017. 91 f. Dissertação

(Mestrado em Administração de Empresa) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

BERRY, Leonard L. *Relationship marketing of services- growing interest emerging perspectives*. **Journal of academy of marketing Science**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 236-245, 1 set. 1995. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009207039502300402>>. Acesso em 19 mar. 2018.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

BRASIL. Sustentabilidade. **Natura**. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/inovacao/sustentabilidade>>. Acesso em: 23 maio. 2018.

_____. **Relatório anual 2017**. [S.l.]: Natura, 2017. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/relatorioanual/2017>>. Acesso em: 24 maio. 2018.

CAREGNATO; Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, Florianópolis, v.15, n.4, p. 679-684, out./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acesso em: 24 maio. 2018.

CASTILHO FILHO, João Pereira de. **Relacionamento de marketing com stakeholders a partir da perspectiva da sustentabilidade: estudo na IBEMA CIA brasileira de papel**. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUGHLAN, Annet *et al.* **Canais de marketing**. 7.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CREMONEZI, Graziela Oste Graziano *et al.* As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos. Organizações em contexto. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 17, jan./jun. 2013. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3931>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

CRESCITELLI, Edson; IKEDA, Ana Akemi. Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas. **Revista de gestão**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 55-65, abr./jun. 2006. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/5ba786ae6333d4b42fae29acd67d6334/1?pq-origsite=gscholar&cbl=986339>>. Acesso em: 20 maio. 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Marcos Nahmias *et al.* Canal de venda direta e sua operacionalização no Brasil: breve revisão teórica. **Revista de Ciências Jurídicas**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 109-117, mar. 2013. ISSN 2448-2129. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/view/467>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

DAHLSTROM, Robert. **Gerenciamento de marketing verde**. São Paulo: Cengage learning, 2011.

D' ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARÁN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Rev. Adm. Contemp.**, [S.l.], v. 10. n.1, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000100005&script=sci_arttext&tling=es>. Acesso em: 19 mar. 2018.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Jurandir Moura; SOUZA JÚNIOR, Armando Araújo de; MORAES, Ana Flávia de Moraes. O mecanismo de autorregulação enquanto estratégia de marketing verde e práticas socioambientais: estudo de caso de uma indústria de motocicletas do Polo Industrial de Manaus-PIM. **Marketing & Tourism Review**, Minas Gerais, v.1, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/3716/0>>. Acesso em: 05 maio. 2018.

ELKINGTON, J. *Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development*. **California Management Review**, Califórnia, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1 jan. 1994. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165746>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

GONZAGA, Carlos Alberto Marçal. Biblioteca digital de periódicos (Brasil). Marketing verde de produtos florestais: teoria e prática. **Revista Floresta**, Curitiba, v. 35, n. 2, 2005. ISSN 1982-4688. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/floresta/article/view/4623>>. Acesso em: 02 maio. 2018.

GRÖNROOS, Christian. *The relationship marketing process: communications, interaction, dialogue, value*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08858620410523981>>. Acesso em 19 mar. 2018.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório de sustentabilidade 2016**. [S.l.], 2016. 68 p. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt/Documents/GrupoBoticario-Relatorio-Sustentabilidade-2016.pdf>>. Acesso em: 24 maio. 2018.

GRUPO HINODE. **Instituto far**. [S./], 2017. Disponível em: <<http://institutofar.com.br/>>. Acesso em: 23 mai.2018.

GUTIERREZ, Luna. MR (Marketing de Relacionamento) e RSC (Responsabilidade Social Corporativa): a mais contemporânea sopa de letrinhas no marketing. **ABEMD**, São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://abemd.org.br/artigos/mr-marketing-de-relacionamento-e-rse-responsabilidade-social-empresarial-a-mais-contemporanea-das-sopas-de>>. Acesso em: 20 maio. 2018.

KARAXHA, Halit; TOLAJ, Sejd; ABAZI, Arjan. *The role of direct marketing in relation with the consumers in Kosovo*. **ILIRIA International Review**, Germany, v.6, n.1, 2016. Disponível em:<<http://iliriapublications.org/index.php/iir/article/view/223>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LEITE, Maria Marta. **Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações**: uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) - Programa de pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LEVINHO, Gabriel Gustavo da Silva e Santos. **Fatores que afetam o desempenho de revendedores de venda direta de cosméticos**. 2016. 39 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2016.

LOPES, Valéria Neder; PACAGNAN, Mário Nei. Marketing verde e práticas socioambientais nas indústrias do Paraná. *Science Direct. Revista de Administração*, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 116-128, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303272>>. Acesso em: 02 maio. 2018.

LOPES, Wesley Maique Oliveira; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. Marketing ambiental: análise da produção científica brasileira. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 15, n. 13, 2016. Disponível em : <<https://search.proquest.com/openview/3ae9960c9f7e20eb5fb27f7c88a6f5d3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=496312>>. Acesso em: 02 maio. 2018.

LUND, Mateus Brettas; AÑAÑA, Edar da Silva; MACHADO, Débora Gomes. Marketing ambiental: um estudo sobre a evidenciação de ações por partedas empresas de mineração, siderurgia e metalurgia listadas na BM&FBOVESPA. **Revista de Administração, contabilidade e sustentabilidade**, [S./], v. 7, n. 3, p.

82-98, 2017. 17 p. Disponível em: <

<https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authype=crawler&jrnl=22373667&AN=128213005&h=wZH0KfNzEQGEI%2b3B8IMceVXEa wfUh2%2fqtJtXNVPQ312MIMvTaZCPWEIcwdrpKoxQdhQjFyqRsWknzJrINEfuJQ%3d%3d&cr=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCriNotAuth&crIhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authype%3dcrawler%26jrnl%3d22373667%26AN%3d128213005>>. Acesso em: 02 maio.2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEDEIROS, Flaviane Souto Bolzan. O caso de uma empresa de cosméticos: a influência da sustentabilidade na venda de produtos. **Revista capital científico**, Paraná, v. 11, n. 3, 2013. ISSN 2177-4153. Disponível em: <
<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2165>>. Acesso em: 02 maio. 2018.

MELO, Flávio José de *et al.* Gestão socioambiental em instituições bancárias no Brasil: uma análise à luz dos relatórios anuais de sustentabilidade. **Revista contabilidade vista e revista**, Minas Gerais, v. 28, n. 1, p. 117-140, jan./abr. 2017. ISSN 0103-734X. Disponível em: <
<http://www.redalyc.org/pdf/1970/197050605007.pdf>>. Acesso em: 02 maio. 2018.

MENDES, Bertha Marusa Nunes. **Venda direta**: a fidelização dos revendedores como estratégia competitiva. 2009. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

MODANEZ, Patrícia Sawa de campos *et al.* Segmentação psicográfica e estilos de vida de consumidores de venda direta por catálogo. **Rev., Ciênc. Admin.**, v. 15, n. 2, p. 458-481, jul./dez. 2009. Disponível em:<http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewPDFInterstitial/2130/pdf_6>. Acesso em: 10 fev. 2018.

MONTEIRO, Thel Augusto *et al.* A consciência ecológica do consumidor e o green marketing: um estudo de caso sobre as práticas de marketing sustentável no Brasil. **Revista Faculdade Santo Agostinho**, Teresina, v. 11, n. 2, p. 84-97, abr./jun. 2014. ISSN 2317-2983. Disponível em:
<<http://189.43.21.151/revista/index.php/fsa/article/view/433>>. Acesso em: 02 maio. 2018.

MÜLLER, Anna -Luisa. *Sustainability-oriented customer relationship management-current state of research and future research opportunities*. **Management Review Quarterly**, Augsburg, Bayreuth, v. 64, n. 4, p. 201-224, 2014. 37 p. Disponível em:<<https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/465/wi-465.pdf>>. Acesso em: 20 maio. 2018.

PALMATIER, Robert W. **Relationship Marketing**. Massachusetts: *Marketing Sciece Institute*, 2008.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. *A strategic framework for customer relationship management*. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 69, n. 4, p. 167-176, out. 2005. Disponível em: <<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.2005.69.4.167?code=amma-site>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

PETERSON, Robert A.; WOTRUBA, Thomas R. *What is direct selling? – Definition, perspectives, and research agenda*. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 1-16, 1996. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.1996.10754070>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

POLONSKY, Michael Jay. *California digital library (California). An introduction to green marketing*. **Electronic Green Journal**, California, v. 1, n. 2, 11 jan. 1994. 11 p. ISSN 1076-7975. Disponível em: <<https://cloudfront.escholarship.org/dist/prd/content/qt49n325b7/qt49n325b7.pdf>>. Acesso em: 02 maio. 2018.

REICHEL, Valesca Persch. Valor percebido e seu impacto na lealdade: proposição e teste de modelo quanto ao relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 132-154, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/3193/319327516008/>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

RIBEIRO, Lucyara Franco. **Marketing sustentável**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

ROSEMBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Adriane Schimainski dos. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SCHUNK, Josiane Garcelli. **Uma análise da atuação do revendedor da venda direta no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos aplicado no contexto brasileiro**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

SCUSSEL, Fernanda Bueno Cardoso *et al.* O que é, afinal, marketing de relacionamento? Uma proposta de conceito unificador. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 20, n. 48, p. 9-23, ago. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/43198>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

SILVA, M. E. da; SLONGO, L. A. A estratégia do marketing de relacionamento para o consumo sustentável: um estudo no varejo. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade. **Scientific periodicals eletronic library**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 153-173, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34035/a-estrategia-do-marketing-de-relacionamento-para-o-consumo-sustentavel--um-estudo-no-varejo>>. Acesso em: 20 maio. 2018

SOARES, Ana Cristina Bisognin *et al.* A gestão socioambiental em pauta: a análise do caso de uma rede de supermercados da região central do RS. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, edição especial, p. 113-126, set. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2734/273432003009/>>. Acesso em: 02 maio. 2018.

STREHLAU, Vivian Iara; TELLES, Renato. **Canais de marketing & distribuição**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TALMELI, Mariana Vanessa Santa Rosa *et al.* Gestão da sustentabilidade no setor de autopeças brasileiro para o pequeno e médio varejista. **Caderno profissional de administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 5, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/95>>. Acesso em: 02 maio. 2018.

TERRES, Mellina da Silva; BRANCHI, Iury Heck. Going green: consumo sustentável e as estratégias de marketing verde. **Raunp**, [S.l.], v. 5, n. 1, 20 dez. 2012. ISSN 1984-4204. Disponível em: <<https://www.repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/234>>. Acesso em: 02 maio. 2018.

UGALDE, Marise Mainiere. **Aspectos sociológicos da venda direta no setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**: uma análise a partir de narrativas biográficas. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2015.

VEIGA NETO, Alípio Ramos *et al.* Marketing verde aplicado à estratégia como prática: análise de variáveis na visão de empreendedores. **Raunp**, Potiguar, v. 6, n. 2, p. 23-37, 9 out. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/759>>. Acesso em: 02 mai,2018.

VELTER, Aline Nadalin. **Um estudo dos determinantes ao comportamento pró-ambiental de professores universitários**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

WORLD FEDERATION DIRECT SELLING ASSOCIATION. About direct selling. Disponível em: <<https://www.wfdsa.org/about-direct-selling>>. Acesso em: 27 jan. 2018.

XAVIER, Rodrigo Navarro; CHICONATTO, Patrícia. O rumo do marketing verde nas organizações: conceitos, oportunidades e limitações. **Revista capital científico**,

Guarapuava, v. 12, n. 1, 2014. ISSN 2177-4153. Disponível em:
<<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1381>>. Acesso
em: 2 maio. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre:
Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS REVENDEDORES DAS EMPRESAS AVON, NATURA, GRUPO O BOTICÁRIO E HINODE

I- Informações Gerais

(1) Você revende produtos de quais dessas empresas de venda direta?

() Natura.

() Avon.

() Grupo Boticário (O Boticário, Eudora).

() Hinode.

() Outra marca. Qual? _____.

(2) Há quanto tempo você é revendedor? _____.

(3) Gênero:

() Feminino.

() Masculino.

II- Marketing sustentável

(4) Qual fator você, predominantemente, considerou, no momento decisivo de se tornar revendedor (a), em uma empresa de venda direta? (nesse contexto, a título sugestivo, o preço acessível dos produtos; o fato de a marca da empresa ser reconhecida, no mercado; a qualidade dos produtos; a empresa cuida do meio ambiente; a comissão oferecida).

(5) Você conhece alguma dessas ações de sustentabilidade, desenvolvidas pela empresa para a qual você representa?

5.1	<p>Natura: a empresa Natura oferece produtos com opção de refil, cuja massa média é 54% menor que a da embalagem regular. Essa ação faz com que a empresa deixe de inserir, no</p>	SIM	NÃO
-----	---	------------	------------

	<p>mercado, 2,2 mil toneladas de embalagens, que seriam descartadas, no meio ambiente. Com a linha de produtos <i>Ekos</i>, a Natura busca fomentar uma nova economia, baseada na conservação da biodiversidade, a partir de seus produtos e serviços, e, da valorização das populações locais.</p> <p>No que se refere à linha de produtos <i>Sou</i>, a Natura estimula atitudes para um consumo inteligente. Certifica-se que, o seu processo de inovação foi fundamentado, no princípio de ecoeficiência e ecodesign. A empresa, também, foi pioneira, na implementação da tabela ambiental, em seus produtos. A tabela traz seis indicadores, que apontam à origem da matéria-prima e das embalagens, dentre outras. Além dos projetos sociais subsidiados pela linha de produtos “crer pra ver”</p>		
5.2	<p>Avon: Através do <i>Green Build Promise</i>, a Avon se compromete em projetar e construir novas instalações, de acordo com os padrões de certificação da LEED, que corresponde ao <i>Green Building Rating System</i>. Essa certificação promove uma abordagem abrangente e holística, direcionada para a sustentabilidade, com foco na economia de energia; eficiência de água; redução de emissões de carbono; e, administração de recursos naturais. A Avon é uma das primeiras empresas de beleza a priorizar o foco, na redução de emissões de gases do efeito estufa, por meio de suas operações. Em países que sofrem escassez de água, a empresa</p>	SIM	NÃO

	<p>implementa projetos, a fim de obter descarga zero desse recurso, além de se utilizar de materiais reciclados, pós-consumo, em embalagens primárias e secundárias, primando por refil e embalagens de base biológica. Vale lembrar que, esta empresa, ainda, possui programas de reflorestamento. Através do Instituto Avon, a empresa implementa projetos, para a prevenção do câncer de mama e, do combate a violência doméstica.</p>		
5.3	<p>Grupo Boticário (O Boticário, Eudora): O Grupo Boticário constitui um dos principais financiadores de projetos ambientais do Brasil. A empresa engaja os seus parceiros, em projetos, que busquem a redução de consumo de água; energia; emissões de gases do efeito estufa; e, a geração de resíduos, em suas operações. Ademais, o Grupo Boticário foi um dos pioneiros, na obtenção da certificação internacional <i>Lasting Initiative for Earth (LIFE)</i>, responsável por reconhecer organizações que, realizam ações voluntárias e concretas, para a conservação do meio ambiente. A empresa aplica, em seus processos, a logística reversa, que consiste no recolhimento de suas embalagens pós-consumo, para a reciclagem e destinação correta dos resíduos.</p> <p>A sua linha de produtos <i>Cuide-se Bem</i>, por conseguinte, é embalada com plástico vegetal, gerado, a partir da cana-de-açúcar. Essa ação contribui para a redução de cerca de 3 mil toneladas de CO2 equivalentes por ano, além de proporcionar a redução do uso de plástico</p>	SIM	NÃO

	convencional. Ressalta-se que, o Grupo Boticário não testa os seus produtos em animais, utilizando-se de outros métodos alternativos. Por fim, a empresa possui diversos projetos, no âmbito social.		
5.4	Hinode: O grupo Hinode, através do Instituto FAR, fomenta a transformação e o desenvolvimento, por meio das esferas econômica, social e ambiental. No âmbito social, tal instituo oferece atividades inerentes à área de educação, esporte e cultura, para crianças e adolescentes que, enfrentam situação de extrema pobreza e risco social. Na dimensão ambiental, o instituto FAR incentiva a reciclagem de papeis e materiais de consumo; e, campanha de coleta seletiva e de coleta de embalagens vazias da Hinode, dentre outras. No contexto da sua dimensão econômica, por meio do seu modelo de negócio, a Hinode promove ações, que implicam no seu crescimento e desenvolvimento, sem comprometer a sustentabilidade social e ambiental.	SIM	NÃO

(6) Através de quais meios de comunicação, ou outro meio, você passou a conhecer as práticas sustentáveis da empresa que você representa, a nível de exemplificação tem-se as redes sociais; o site da empresa; as propagandas televisivas; os amigos, ou familiares; as reuniões; ou, os encontros de treinamento de referida empresa?

(7) A cada afirmação, a seguir exposta, escolha a opção que se adéqua ao seu perfil, onde: 1, corresponde a DISCORDO; 2, DISCORDO PARCIALMENTE; 3, CONCORDA PARCIALMENTE; e, 4, CONCORDO. O entrevistado deve comentar

cada uma das afirmativas, informando porque discorda, discorda parcialmente, concorda parcialmente ou concorda.

7.1	Sinto-me inclinado a revender os produtos das empresas de venda direta, que apoiam causas voltadas à sustentabilidade.	1	2	3	4
7.2	Estou disposto a ser fiel à empresa que represento, em detrimento de outras marcas de cosméticos, em virtude das práticas sustentáveis desenvolvidas por esta.	1	2	3	4
7.3	No momento da venda dos produtos, prefiro oferecer, aos consumidores, itens de empresas, ecologicamente, corretas e, que invistam em reponsabilidade ambiental.	1	2	3	4
7.4	Eu deixaria de revender produtos de uma empresa de venda direta, após saber que esta prejudica, de alguma forma, o meio ambiente, através, por exemplo, da poluição, do desperdício de água, do desmatamento, dentre outros.	1	2	3	4
7.5	Eu procuraria uma outra marca de produtos de cosméticos para revender, caso a empresa que eu represento prejudique o meio ambiente.	1	2	3	4
7.6	Dentre as empresas de venda direta, prefiro revender produtos de marcas que apoiem a causa da sustentabilidade.	1	2	3	4

7.7	A adoção de práticas sustentáveis, pela empresa que eu represento, gera uma maior visibilidade à marca, facilitando-se a venda dos seus produtos.	1	2	3	4
7.8	Eu utilizo, como argumento, para venda dos produtos, as práticas de sustentabilidade da empresa que eu represento.	1	2	3	4

(8) No momento da venda dos produtos, você divulga para os seus clientes o que a empresa realiza, em termos de proteção ao meio ambiente? Você divulga que, a empresa possui embalagens sustentáveis, projetos com foco em economia de água, energia, redução da emissão de carbono, ações sociais, dentre outros?

(9) O quanto você considera relevante as ações socioambientais de uma empresa de venda direta, para permanecer revendendo os seus produtos?

III- MARKETING SUSTENTÁVEL E MARKETING DE RELACIONAMENTO

(10) A empresa que você representa promove alguma ação para que você conheça as suas práticas de sustentabilidade?

(11) Você, ou algum colega que, também, é revendedor, já foi convidado a visitar as instalações da empresa para a qual trabalha, a fim de conhecer os projetos de sustentabilidade; o processo de produção; e, a destinação dos resíduos de matéria-prima, entre outros?

(12) Você recebe algum benefício, tal como comissão extra, brindes, promoções, etc., por vender produtos com características verdes, ou por se comprometer com algum projeto social da empresa?

(13) As ações de sustentabilidade promovidas pela empresa que você representa; os benefícios dessas ações ao planeta, para as futuras gerações; os incentivos auferidos,

por disseminar as práticas sustentáveis da organização; bem como o apoio, em projetos sociais, são atitudes que tornam o seu relacionamento, com a empresa de venda direta, próximo, de modo que você se torne fiel à marca por você representada?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO GESTOR/LÍDER DOS REVENDEDORES DAS EMPRESAS AVON, NATURA, GRUPO O BOTICÁRIO E HINODE

(1) Gênero:

() Masculino.

() Feminino.

(2) Em qual das empresas abaixo, você é responsável por gerenciar revendedores de venda direta?

() Natura.

() Avon.

() Grupo Boticário (O Boticário, Eudora).

() Hinode.

(3) A empresa, a qual você é líder de revendedores, promove alguma ação de sustentabilidade, seja de ordem econômica, social, ou ambiental?

(4) Como são apresentadas, aos revendedores, as ações de sustentabilidade da empresa, citando-se, em nível exemplificativo, reuniões; encontros de treinamentos; site da empresa; e, propagandas televisivas, entre outros?

(5) A empresa utiliza suas ações de sustentabilidade, como argumento, para manter ou conquistar novos revendedores?

(6) As ações de sustentabilidade promovidas pela empresa geram satisfação nos revendedores? A empresa percebe se os revendedores, de alguma forma, valorizam essas ações, a ponto de se tornarem fieis à marca que representam?

(7) A empresa possui algum projeto, que permita ao revendedor visitar as instalações da fábrica, a fim de reconhecer os projetos de sustentabilidade, o processo de produção, a destinação dos resíduos de matéria-prima, dentre outros?

(8) É conferido algum benefício ao revendedor, tais como comissão extra; brindes; promoções nos produtos, entre outros, em decorrência da venda de produtos dotados de características verdes, ou há algum engajamento, focado em determinado programa social da empresa?

(9) A empresa, ao promover ações de sustentabilidade, busca manter um relacionamento próximo aos revendedores, tornando-os fidedignos à marca que representam? Qual seria o principal motivo para a empresa, a qual você representa, promover ações de sustentabilidade?