



## ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO NA VENDA DIRETA: UM ESTUDO ENTRE REVENDEDORAS DE COSMÉTICOS

## RELATIONSHIP STRATEGIES IN DIRECT SELLING: A STUDY BETWEEN COSMETIC RESELLERS

### **Bibiana Giudice da Silva Cezar**

Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Pampa; Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pampa; Bolsista CAPES/FAPERGS; Membro do Grupo de Pesquisa – Núcleo de Estudos em Redes (NERds).  
E-mail: bibigscezar@hotmail.com

### **Paulo Vanderlei Cassanego Júnior**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano; Professor Adjunto da Universidade Federal do Pampa – Campus Santana do Livramento; Coordenador do Grupo de Pesquisa – Núcleo de Estudos em Redes (NERds).  
E-mail: paulojr@unipampa.edu.br

### **Laura Alves Scherer**

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; MBA em Recursos Humanos e Marketing e Bacharel em Administração - Habilitação em Comércio Exterior pela Faculdade Metodista de Santa Maria; Professora Assistente na Universidade Federal do Pampa - Campus Santana do Livramento; Membro do Grupo de Pesquisa - Núcleo de Estudos em Redes (NERds).  
E-mail: laurascherer@unipampa.edu.br

### **Filipe Mello Dorneles**

Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Pampa; Especialista em Agronegócio pela Universidade Federal do Pampa; Bacharel em Administração pela Universidade da Região da Campanha; Bolsista PAPG; Membro do Grupo de Pesquisa - Núcleo de Estudos em Redes (NERds).  
E-mail: fidorneles@gmail.com

## **ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO NA VENDA DIRETA: UM ESTUDO ENTRE REVENDEDORAS DE COSMÉTICOS**

**Resumo:** A volatilidade da economia contemporânea tem exigido do mercado estratégias institucionais cada vez mais dinâmicas e inovadoras. Neste cenário, a competição deixou de ser a única estratégia de relacionamento fonte de lucro e vantagem no mercado, emergindo a cooperação e, posteriormente, a coopetição. O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar como se configuram as estratégias de relacionamento adotadas por revendedores de cosméticos em relação a outros revendedores da mesma empresa. Realizou-se um estudo comparativo de caráter descritivo e abordagem qualitativa entre revendedoras de duas empresas diferentes do setor de cosméticos, que tem como estratégia a venda direta. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada, aplicada a seis revendedoras autônomas, três de cada empresa. Como técnica de análise de dados adotou-se a análise interpretativa. As estratégias por parte das empresas de venda direta de cosméticos evitam o comportamento hostil e de rivalidade da competição e motivam a adoção de outras estratégias de relacionamento entre as suas revendedoras. Podem-se perceber mais aspectos de cooperação em revendedoras de uma empresa e de coopetição em revendedoras da outra. Essa diferença pode ser explicada pelo sistema de obtenção de lucros que ocorre de maneira diferente nas empresas estudadas.

**Palavras-chave:** Estratégias de Relacionamento. Venda Direta. Coopetição.

## **RELATIONSHIP STRATEGIES IN DIRECT SELLING: A STUDY BETWEEN COSMETIC RESELLERS**

**Abstract:** The volatility of the contemporary economy has demanded from the market ever more dynamics and innovative institutional strategies. In this scenario, competition has ceased to be the only source of profit and advantage strategy in the market, emerging the cooperation and, subsequently, coopetition. The general objective of this research was to analyze how are configured the relationship strategies adopted by cosmetics resellers in relation to other resellers of the same company. Was carried out a comparative study with descriptive character and qualitative approach among resellers from two different companies in the cosmetics sector, whose strategy is direct sales. Was applied as a data collection instrument a semistructured interview to six autonomous resellers, three of each company. Was adopted as data analysis technique an interpretative analysis. Strategies by direct-selling cosmetics companies avoid hostile and rivalry behavior based on the "zero-sum" game of competition and motivates the adoption of other relationship strategies between their resellers. In one company could be seen more aspects of cooperation in reselling and coopetition in the other. This difference can be explained by the profit-taking system that occurs differently in the companies studied.

**Keywords:** Relationship Strategies. Direct Selling. Coopetition.

## **1 INTRODUÇÃO**

A volatilidade da economia contemporânea tem exigido do mercado estratégias institucionais cada vez mais dinâmicas e inovadoras. Dentre as estratégias existentes, apresentam-se as estratégias de relacionamento que, de acordo com Ansoff (1983), são relativas ao comportamento e atitude da organização em relação aos seus concorrentes: a competição, cooperação ou coopetição.

Neste cenário instável, a competição deixou de ser a única estratégia fonte de lucro e vantagem no mercado, emergindo a cooperação e, posteriormente, a coopetição (DAGNINO; PADULA, 2002; FORD; HAKANSSON, 2013). A competição é o esforço constante e as ações da organização para progredir em seu setor, reagindo aos esforços e ações de seus concorrentes (PORTER, 1980; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Por outro lado, considerada como o oposto da competição, surge a cooperação, ou seja, o acordo estratégico de organizações que atuam em conjunto visando alcançar objetivos paralelos e benefícios mútuos (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; LORANGE; ROOS, 1996).

Apesar de essas duas estratégias serem classificadas por muito tempo como incompatíveis, é possível adotar esse paradoxo de maneira vantajosa. Nessa perspectiva, manifesta-se a coopetição, uma estratégia híbrida pela qual concorrentes competem e cooperam simultaneamente (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; LADO et al., 1997).

Tendo em vista os aspectos supracitados, pode-se inferir que a adoção por parte das organizações de uma estratégia adequada ao seu setor e contexto é a base para sua sustentação e ascensão. Um dos setores que vem crescendo e em que se pode visualizar a concorrência entre empresas e, até mesmo, entre os revendedores de uma mesma empresa é o setor de cosméticos. Este ramo, que se destaca pelas vendas diretas através de revendedores autônomos, vem crescendo nos últimos anos segundo a Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta (ABEVD, 2017).

Sendo assim, surge a problemática deste trabalho: Como se configuram as estratégias de relacionamento adotadas por revendedores de cosméticos em relação aos outros revendedores da mesma empresa? Para responder este questionamento, o presente estudo tem como objetivo geral **analisar como se configuram as**

**estratégias de relacionamento adotadas por revendedores de cosméticos em relação a outros revendedores da mesma empresa.** Como forma de auxílio para o alcance do objetivo proposto, tem-se o seguinte objetivo específico: identificar aspectos de competição, cooperação e/ou coopetição nas estratégias de relacionamento adotadas pelos revendedores.

Apresenta-se como justificativa desta pesquisa a lacuna nos estudos acerca das estratégias adotadas por esse tipo de profissionais autônomos, abordando, em sua maioria, as temáticas competição, cooperação e coopetição com foco em empresas ou rede de empresas ou na indústria (FILHO et al., 2013; LOPES; CARVALHO; FLEURY, 2013; OLIVEIRA; LOPES, 2014; MOSCHETTO et al., 2016). Ademais, optou-se por analisar a venda direta de cosméticos pelas características peculiares ao setor: apesar de afiliados a uma empresa, os revendedores atuam de maneira independente, revendendo a mesma gama de produtos para o mesmo público-alvo que os demais revendedores da empresa. Ou seja, parte-se de uma proposição de que esses profissionais devem estabelecer estratégias em relação aos seus concorrentes para se sustentarem e progredirem no setor, visto que o grau de diferenciação é baixo.

O estudo estrutura-se em cinco seções: inicialmente, uma introdução ao tema das estratégias de relacionamento, apresentando o objetivo da pesquisa e sua justificativa, seguido pelo aporte teórico; pela metodologia aplicada visando atingir o objetivo proposto, a apresentação e análise dos dados obtidos e as considerações finais do trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A seguir apresenta-se uma revisão bibliográfica visando descrever os conceitos das principais estratégias de relacionamento, finalizada com uma síntese das mesmas. Conforme Ansoff (1983) as estratégias de relacionamento são os meios de interação com a concorrência em conjunto com a reorganização das configurações e aspectos dinâmicos internos, utilizadas no âmbito empresarial. Essas estratégias podem ser de competição, de cooperação ou de coopetição.

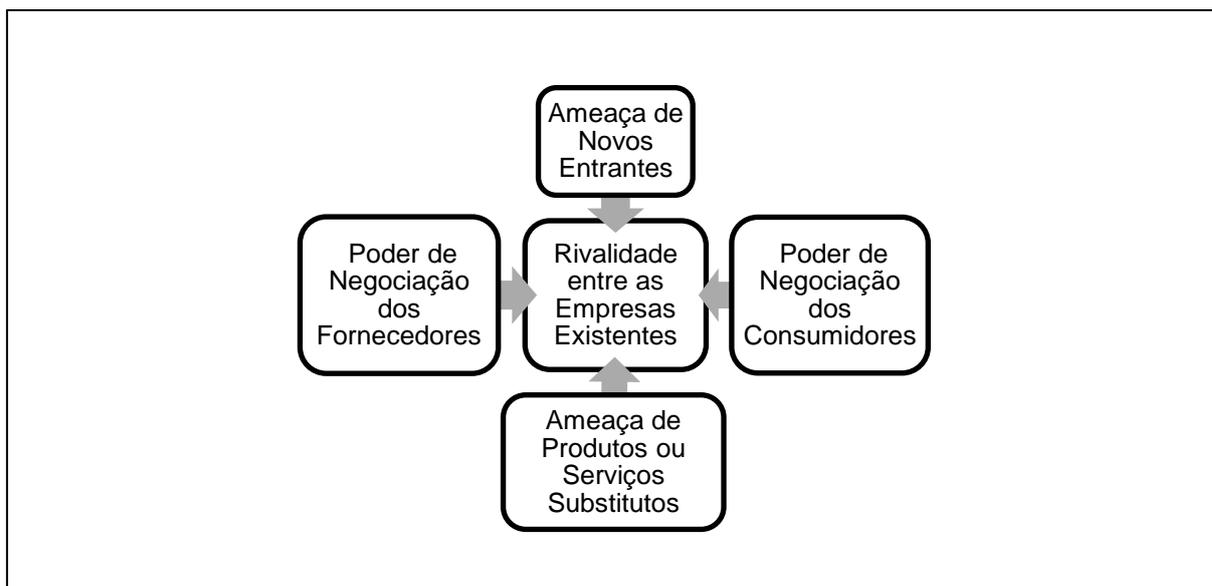
## 2.1 COMPETIÇÃO

A noção de competição surgiu antes da noção de estratégia. De acordo com Henderson (1989), desde o início da vida terrestre, seja por meio da seleção natural ou exclusão competitiva, somente sobrevivem os seres vivos que melhor se adaptam no meio ambiente, fazendo com que estes compitam por espaço ou recursos. Entretanto, foi com as batalhas militares que os seres humanos passaram a competir de maneira estratégica, pensamento que foi transferido e adaptado para a realidade corporativa. Na Revolução Industrial, deu-se início a competição entre comércios e indústrias, competição pelo mercado de *commodities*, seguidas pela competição de produção em massa e pela competição globalizada, caracterizada pela sua inconstância e por maior e mais forte concorrência (GHEMAWAT, 2002).

Competição, conforme Porter (1980), significa o esforço frequente para progredir a posição no setor em que se atua frente a seus concorrentes. Para tal, em uma dinâmica de rivalidade, a competição abrange um “conjunto de ações estratégicas e reações às ações de seus rivais” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 127). Nesse sentido, a competição pode ocorrer pela perspectiva horizontal, por meio de estratégias de criação de valor ou vertical, através de estratégias de apropriação de valor, ambas baseadas no interesse individual e no “jogo de soma zero”, onde o êxito de uma parte significa o insucesso das outras partes envolvidas (DAGNINO; PADULA, 2002).

Na visão de Porter (1980), ao adotar estratégias competitivas deve-se analisar previamente as variáveis do ambiente de concorrência em questão que estão fora do alcance da organização, das quais as chama de “cinco forças”, conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1 - Cinco Forças Competitivas que Atuam em um Ambiente de Concorrência



Fonte: Porter (1979, p. 141).

De acordo com o autor, a rivalidade entre as empresas existentes baseia-se na dimensão da concorrência do setor em questão, quanto maior ela for, maior será a tendência de comportamentos hostis por parte dos concorrentes e de disputas mais acirradas por uma melhor posição no mercado. As demais forças que definirão esse grau de rivalidade (PORTER, 1980).

A ameaça de novos entrantes diz respeito à abertura e oportunidades do setor para a entrada de novos concorrentes, enquanto a ameaça de produtos ou serviços substitutos refere-se ao volume de produtos ou serviços de concorrentes existentes no mercado que são capazes de satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores (PORTER, 1980). O poder de negociação dos consumidores trata da possibilidade e capacidade por parte dos clientes em negociar aspectos como preço, qualidade e quantidade, suscitando uma maior competição entre concorrentes (PORTER, 1980). Já o poder de negociação dos fornecedores baseia-se na influência, negativa ou positiva, dos fornecedores nos custos e qualidade dos produtos ou serviços e prazos de entrega das organizações (PORTER, 1980).

À medida que essas forças existem e estão além da alçada da firma, faz-se necessário a criação e sustentação de vantagem competitiva, adotando estratégias de criação de valor para os consumidores, diferenciando-se dos concorrentes e estabelecendo-se em uma posição favorável no setor (BARNEY, 1991). De acordo

com Prahalad e Hamel (1990), a fonte para a criação e sustentação de vantagem competitiva por parte de uma organização é a identificação e desenvolvimento de suas competências essenciais. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), as competências essenciais são as capacitações (recursos integrados pela firma em áreas funcionais específicas, fundamentados na transmissão e troca de conhecimento) que refletem a personalidade da firma e a distinguem competitivamente: “as competências essenciais são as atividades que a empresa executa particularmente bem em comparação com os concorrentes e pelas quais a empresa acrescenta um valor exclusivo a seus bens e serviços no decorrer de um longo período” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 79).

Apesar desse contexto de competição hostil baseada em um “jogo de soma zero” predominar a pesquisa em administração por um longo tempo (DAGNINO; PADULA, 2002), ressalta-se a necessidade de outras estratégias de relacionamento entre concorrentes, principalmente quando se trata de concorrentes novos ou de menor porte, desprovidos de competências essenciais ou frente a líderes de mercado (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989). Sendo assim, a seguir, apresenta-se a perspectiva da cooperação.

## 2.2 COOPERAÇÃO

O conceito de cooperação pode ser relacionado a múltiplos contextos e áreas do conhecimento como a sociologia, biologia, política, economia, entre outros (BALESTRIN; VERSCHOORE; JUNIOR, 2010). Em referência ao mundo dos negócios, a cooperação baseia-se na interdependência estratégica entre empresas que, ao almejar objetivos convergentes, atuam em conjunto buscando benefícios mútuos (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; LORANGE; ROOS, 1996).

Pode-se dizer que a cooperação é antagônica à dinâmica de interesse individual da competição, sendo uma estratégia de relacionamento baseada em um “jogo de soma positiva”, onde quanto mais bem sucedido for um parceiro, maiores serão os benefícios gerados para os outros parceiros e vice versa, implicando uma dependência mútua e evitando o comportamento oportunista (DAGNINO; PADULA, 2002).

De acordo com Dagnino e Padula (2002), o mercado deixou de ser uma estrutura baseada na troca instantânea e se tornou um sistema de relações recíprocas fortalecidas pelas firmas em um processo de adaptação mútua e criação de valor. Em um contexto de busca pela sobrevivência num ambiente altamente competitivo onde o dinamismo da concorrência, a necessidade de compartilhamento de conhecimentos e a demanda por recursos são constantes, a cooperação é motivada por tornar mais acessível o ingresso em novos mercados, a expansão de ganhos de escala, a criação de barreiras de entrada e o foco na atividade fim (KHANNA et al., 1998). Williamsom (1985) e González (2003) acrescentam outros aspectos positivos da cooperação, como: redução dos efeitos da hierarquia oportunista do mercado e dos custos de transação por efeito de acordos cooperativos, flexibilização em relação ao ambiente volátil da competição, criação de vantagem competitiva no longo prazo e aprendizagem organizacional em virtude da troca de informações e capacitações entre parceiros.

Por outro lado, há riscos envolvidos na perspectiva cooperativa, entre eles o oportunismo de “parceiros” que contribuem pouco, mas tiram vantagens da contribuição dos outros, o que tende a ser superior em grupos maiores e o custo de adaptação em relação a interesses individuais que devem ser modificados em prol dos interesses conjuntos (LIPNACK; STAMPS, 1994; ARRIGHETTI et al., 2001).

Os acordos cooperativos podem ser formais ou informais, isto é, rígidos ou flexíveis, entretanto, qualquer seja a condição do acordo, ambos são baseados na confiança mútua e comprometimento por todas as partes envolvidas (BENGTSSON; KOCK, 1999). A ausência de confiança e comprometimento gera um desalinhamento na estratégia de cooperação, tornando-a prejudicial, assim como a assimetria de interesses e a negligência ou o entendimento equivocado da análise das forças competitivas (JARILLO, 1988; BENGTSSON; KOCK, 1999).

Apesar de parecer contraditório, o paradoxo entre competição e cooperação pode estar alinhado e, ao equilibrar essas duas estratégias, na visão de Lado, Boyd, Hanlon (1997), pode-se alcançar desempenhos superiores. Sendo assim, apresenta-se no tópico seguinte a coopetição.

## 2.3 COOPETIÇÃO

O termo coopetição foi utilizado pela primeira vez em 1992 pelo fundador da companhia de software Novell, Ray Noorda, em sua célebre frase: “Você tem que competir e cooperar ao mesmo tempo”, e adotado no âmbito acadêmico por Nalebuff e Brandenburger (1996). Em sua obra, os autores Nalebuff e Brandenburger (1996) fazem analogias ao conceito de coopetição, como se fosse guerra e paz simultâneas, num relacionamento dinâmico entre os conceitos de competição e cooperação:

Negócio é cooperação quando o objetivo é criar o bolo e concorrência quando chega a hora de dividi-lo. Você pode competir sem ter que matar a oposição. Se a luta for de morte destruirá o bolo, não restará nada a ser capturado – ambos os lados saem perdendo. Do mesmo modo, você pode cooperar sem precisar ignorar seu auto interesse. Afinal, não é inteligente criar um bolo que você não pode capturar. Seria perder depois de ganhar (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 14).

Sendo assim, a coopetição é uma estratégia de relacionamento híbrida na qual a competição e a cooperação ocorrem simultaneamente e de maneira interconectada, em processos de criação de valor e partilha de valor (DAGNINO; PADULA, 2002; LUO, 2005). Baseia-se na harmonia, ao menos parcial, entre interesses e objetivos em um contexto de competição por benefícios diretos e indiretos entre as partes, ou seja, sustenta as vantagens provenientes da cooperação enquanto abre espaço para a pressão competitiva (DAGNINO; PADULA, 2002; LUO, 2005; MARCHI, 2006). Na visão de Lado et al. (1997), ao mesmo tempo em que os competidores cooperam para conquistar recursos e desenvolver capacidades, competem para impulsionar suas vantagens competitivas e competências essenciais.

Visto que a coopetição ocorre quando os objetivos principais das partes não coincidem, mas há uma concordância em relação aos objetivos específicos, essa estratégia de relacionamento tende a resultar em um “jogo de soma positiva-variável” (DAGNINO; PADULA, 2002). Isto quer dizer, segundo Marchi (2006, p. 31), que nem sempre todas as partes irão ter êxito concomitantemente, havendo variações: “ora um ganha e outro perde e ora um ganha/perde e outro ganha/perde”.

A coopetição é baseada na confiança, reciprocidade e altruísmo, entretanto, possibilita uma flexibilidade e agilidade frente ao dinamismo do mercado (LADO et al., 1997). Assim, de acordo com Dagnino e Padula (2002), nesse contexto há níveis

diferentes de confiança e ao mesmo tempo de oportunismo, ambas influenciadas pela duração e intensidade das relações.

A seguir evidencia-se uma síntese e relação dos três conceitos apresentados.

## 2.4 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO

Tendo em vista as três estratégias de relacionamento entre concorrentes previamente explanadas, apresenta-se a um quadro síntese (quadro 1) elaborado por Marchi (2006) para auxiliar na análise e comparação entre competição, cooperação e coopetição.

Quadro 1 - Dinâmica da competição, cooperação e coopetição.

<b>Dinâmica</b>	<b>Competição</b>	<b>Cooperação</b>	<b>Coopetição</b>
<b>Visão da Empresa</b>	Independência	Interdependência	Independência e Interdependência
<b>Estratégia</b>	Competência Essencial	Interesses Similares ou Convergentes	Harmonia dos Interesses Parcialmente Convergentes
<b>Fonte de Valor</b>	Interna à Empresa	Nos Processos Comuns / Complementares entre Empresas	Nas diversas Conexões entre Empresas
<b>Visão da Concorrência</b>	Rivais	Parceiros	Coopetidores
<b>Relação entre Empresas</b>	Soma-zero	Soma-positiva	Soma-positiva variável
<b>Intensidade das Relações</b>	Curta	Duradoura	Flexível
<b>Comportamento das Empresas</b>	Oportunismo e Desconfiança	Ajuda Mútua e Compromissos	Ações de Reciprocidade Podendo ou não Alcançar Confiança

Fonte: Marchi (2006, p. 32).

A partir da análise da síntese dos conceitos apresentados no quadro 1, pode-se inferir que a coopetição abrange a relação ou intersecção entre as ideias de competição e cooperação.

### **3 METODOLOGIA**

Ao buscar descrever traços característicos de conceitos já consolidados na literatura em uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 2008), a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva visto que se objetivou analisar aspectos de competição, cooperação ou cooptação nas relações entre revendedores. Tendo em vista os objetivos propostos, adotou-se a abordagem qualitativa ao desejar compreender de maneira mais profunda e detalhada o tema e objeto estudados (RICHARDSON, 2012). Como método, elegeu-se o estudo comparativo que, de acordo com Fachin (2006), fundamenta-se na investigação e explicação de aspectos conforme suas semelhanças ou diferenças. No presente estudo analisaram-se de maneira comparativa revendedoras de duas empresas com sistemas de obtenção de lucro divergentes, a fim de identificar as estratégias de relacionamento em ambos os casos.

No presente estudo, os sujeitos da pesquisa foram revendedoras das duas maiores empresas de venda direta exclusivamente de cosméticos, de acordo com o Direct Selling News (DSN, 2017), com representantes no município gaúcho de Santana do Livramento, Brasil. Para a definição dos respondentes, entrou-se em contato com as diretoras/gerentes de cada empresa, e foi solicitado às mesmas, que são responsáveis pelos revendedores residentes na cidade em questão, a sugestão de indivíduos cuja ocupação principal é a venda direta. As indicações contemplaram seis mulheres revendedoras, três de uma empresa e três da outra, que se configuram como as respondentes desta pesquisa.

Como técnica de coleta de dados optou-se pelo roteiro de entrevista semiestruturado. Neste tipo de entrevista, o pesquisador apresenta-se frente ao entrevistado com perguntas previamente estabelecidas com liberdade para, conforme o andamento da mesma, fazer alterações e direcionamentos no roteiro (GIL, 2012).

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos conceitos do referencial teórico, particularmente a partir dos trabalhos de Porter (1980), Dagnino e Padula (2002), Marchi (2006) e Cassanego Jr. e Ribeiro (2010). Como variáveis operacionais para orientar a elaboração dos questionamentos e, posteriormente, a análise de dados, apresenta-se, no quadro 2, uma visão geral sobre as estratégias de

relacionamento e os aspectos a serem analisados, conforme o trabalho de Marchi (2006), como Visão da Empresa, Estratégia, Fonte de Valor, Visão da Concorrência, Relação entre Empresas, Intensidade das Relações e Comportamento das Empresas.

Quadro 2 - Variáveis operacionais, perguntas correspondentes e aspectos analisados.

<b>Variáveis Operacionais</b>	<b>Perguntas Correspondentes</b>	<b>Aspectos Analisados</b>
<b>Estratégias de relacionamento</b>	Qual (is) sua (s) estratégia (s) para progredir no setor de venda direta de cosméticos?	Visão geral das estratégias adotadas pelos revendedores para manter um posicionamento competitivo no mercado
	Você considera o setor de venda direta de cosméticos em Santana do Livramento é competitivo?	
	Você acredita que os revendedores da empresa em que você trabalha são competitivos entre si?	
	Há grupos ou redes de cooperação entre revendedores na empresa em que você trabalha? Como eles funcionam?	
<b>Visão da Empresa</b>	Como você percebe a relação entre os revendedores da empresa em que você trabalha em Santana do Livramento? É uma relação de independência (“cada um por si”), de reciprocidade/mutualidade (“Um por todos e todos por um”) ou uma combinação das duas?	Independência, Interdependência, Independência / Interdependência
<b>Estratégia</b>	Há convergência de interesses entre revendedores dentro da empresa em que você trabalha? Essas convergências são usadas de maneira estratégica para criar valor nos negócios?	Competência Essencial, Interesses Similares ou Convergentes, Harmonia dos Interesses Parcialmente Convergentes
	Há divergência de interesses entre revendedores dentro da empresa em que você trabalha? Como você lida com isso?	
<b>Fonte de Valor</b>	Você acredita que a cooperação entre revendedores é uma estratégia que leva a uma diferenciação vantajosa no mercado? Ou a fonte de valor encontra-se em cada consultor (a) e suas estratégias?	Interna à Empresa, Nos Processos Comuns / Complementares entre Empresas, Nas diversas Conexões entre Empresas

<b>Visão da Concorrência</b>	Como você enxerga os demais revendedores da empresa em que você trabalha?	Rivais, Parceiros, Coopetidores
<b>Relação entre Empresas</b>	No setor de venda direta de produtos de beleza é possível alcançar o êxito ao mesmo tempo que as outras partes envolvidas (concorrentes)? Ou êxito se dá a partir do insucesso do outro?	Soma-zero, Soma-positiva, Soma-positiva variável
<b>Intensidade das Relações</b>	Qual a intensidade das relações entre revendedores da empresa em que você trabalha?	Curta, Duradura, Flexível
<b>Comportamento das Empresas</b>	Você percebe quais sentimentos nas relações entre revendedores concorrentes?	Oportunismo e Desconfiança, Ajuda Mútua e Compromissos, Ações de Reciprocidade Podendo ou não Alcançar Confiança

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados coletados foram transcritos e analisados pela técnica de análise interpretativa que, conforme Severino (2007), consiste na relação da informação obtida com o conteúdo existente na literatura acerca do tema. Para a análise dos dados foram definidas as categorias: competição, cooperação e coopetição, demonstradas a seguir.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste tópico apresenta-se uma contextualização da venda direta e das empresas em que foi realizada a pesquisa, juntamente com os resultados obtidos na coleta de dados para poderem ser analisados e interpretados.

##### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA VENDA DIRETA, DAS EMPRESAS PESQUISADAS E DAS RESPONDENTES**

Desde seus primeiros registros datados no Brasil no ano de 1942, a venda direta vem crescendo consideravelmente e movimentando a economia brasileira

(ABEVD, 2017). De acordo com o World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA, 2017b), o Brasil ocupa o 6º lugar em escala global no mercado de venda diretas, atrás somente dos Estados Unidos, China, Coréia, Alemanha e Japão, gerando mais de 30 bilhões de reais no ano de 2016.

A venda direta é um canal de distribuição varejista em que a oferta de produtos e serviços do fabricante ao consumidor final se dá através de uma rede de revendedores autônomos sem a necessidade de um estabelecimento comercial fixo e com um investimento inicial baixo (ABEVD, 2017). Apesar de afiliados com a empresa que mantém o canal, os revendedores trabalham de maneira independente, com liberdade para administrar suas vendas conforme sua vontade e disponibilidade (WFDSA, 2017a).

Conforme ABEVD (2017), a venda direta proporciona ao revendedor duas possibilidades de obtenção de lucro: o sistema mononível, do qual o revendedor compra um produto e o revende com uma margem de lucro, ou o sistema multinível, do qual além da margem de lucro do produto vendido, o revendedor pode encorajar outras pessoas a serem revendedores, obtendo uma porcentagem de lucro sobre as vendas dessas.

A partir desses sistemas, o revendedor pode optar por três modalidades de vendas: a modalidade “Porta-a-porta”, na qual o revendedor realiza um atendimento mais personalizado, indo ao encontro do cliente em sua casa ou local de trabalho, realizando demonstrações e vendendo os produtos ou serviços oferecidos; Outra modalidade de atendimento mais pessoal é a “Party Plan”, na qual o revendedor promove algum evento (chá, palestra, etc.) para mais de um cliente, realizando demonstrações e vendendo os produtos ou serviços oferecidos; Já a terceira modalidade é a venda por “Catálogo”, da qual o revendedor deixa, por um período, o catálogo que consta os produtos ou serviços oferecidos juntamente com suas características e preços com o cliente e depois o retoma, retirando os pedidos (ABEVD, 2017).

Para o presente trabalho, optou-se por pesquisar revendedores de empresas de venda direta de cosméticos. Dentre os produtos comercializados por venda direta no Brasil, o mais expressivo é o setor de cosméticos e cuidado pessoal que

corresponde a 83% do mercado, seguido pelo setor de bem estar (7%), roupas e acessórios (6%) e outros (3%) (WFDSA, 2017c).

As duas empresas pesquisadas são as duas maiores empresas, de acordo com o DSN (2017), de venda direta exclusiva de cosméticos com revendedores atuantes em Santana do Livramento, no Rio Grande do Sul. Optou-se por não divulgar os nomes das empresas, portanto, elas foram referidas como EA e EB assim como demonstrado no quadro 3.

Quadro 3 - Caracterização das empresas pesquisadas e revendedoras respondentes.

<b>Empresa Pesquisada</b>	<b>Sistema de Obtenção de Lucros</b>	<b>Principal (is) Modalidade (s) de Vendas</b>	<b>Revendedora Respondente</b>	<b>Tempo Atuando como Revendedora</b>
<b>EA</b>	Multinível	Porta-a-porta <i>Party Plan</i>	RA1	5 Anos
			RA2	5 Anos
			RA3	2 Anos
<b>EB</b>	Mononível	Catálogo Porta-a-porta	RB1	8 Anos
			RB2	7 Anos
			RB3	10 Anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sendo assim, como apresentado no quadro 3, empresa EA opera no sistema multinível e seus revendedores utilizam, em sua maioria, as modalidades de venda Porta-a-porta e *Party Plan*, com pouco uso do Catálogo. As revendedoras respondentes da Empresa EA foram referidas como RA1, RA2 e RA3, todas com dedicação exclusiva à empresa, atuando como revendedoras, respectivamente há 5, 4 e 2 anos.

A empresa EB opera no sistema mononível e seus revendedores utilizam, em sua maioria, as modalidades de venda por Catálogo e Porta-a-porta, com pouco uso do *Party Plan*. As revendedoras respondentes da Empresa EB foram referidas como RB1, RB2, e RB3, todas com dedicação exclusiva à empresa, atuando como revendedoras, respectivamente há 8, 7 e 10 anos. A seguir, expõem-se os resultados obtidos nas entrevistas analisados de acordo com a literatura.

## 4.2 COMPETIÇÃO

O mercado de venda direta de cosméticos, em geral, caracteriza-se pela vasta quantidade de marcas diferentes, das maiores e mais consolidadas até as recém-entrantes e, conseqüentemente, pelo crescente número de revendedores. Essa grande concorrência gerada pela abertura do setor em relação à entrada de novos concorrentes e do volume de produtos substitutos (PORTER, 1980) é percebida pelas entrevistadas RB1 e RB3: *“É um setor bem competitivo né? Tipo, além das várias empresas que tem, tem ainda as várias revendedoras nelas, então é um número que só cresce né?”* (RB1). *“É, está cada vez mais competitivo e está cada vez mais, vamos dizer assim, complicado, porque tem que batalhar pra manter o espaço que a gente já tem e ainda pra conquistar mais espaços”* (RB3).

De acordo com Zacarelli (2003, p. 132), deve-se analisar a concorrência com a seguinte pergunta: “com quem vamos disputar o sucesso?”, ou seja, deve-se atentar não somente a empresas do mesmo setor, mas também a todos os possíveis concorrentes que podem oferecer ameaças para o negócio. A entrevistada RA3 percebe essa questão, salientando uma característica geográfica de Santana do Livramento de estar em uma zona de fronteira e muito próxima dos *freeshops* uruguaios, que vendem cosméticos importados com isenção de impostos, tornando o preço dos produtos mais atraentes: *“Eu acredito que a venda direta de cosméticos já é competitiva por ser de cosméticos, porque, pensa assim, quantas empresas vendem cosméticos a preços quase que iguais aos nossos? E a gente aqui de Livramento ainda tem os freeshops né então vira competitivo”* (RA3).

Visto que a crescente concorrência é um fator ambiental que foge da alçada das revendedoras, é essencial que estas adotem estratégias de criação de valor e de vantagem competitiva, para manter e progredir no seu setor (BARNEY, 1991). Essa questão é salientada pela RB2: *“O mercado e a concorrência andam aí e não param. E a gente não pode parar também né, sempre tem que estar correndo atrás, sempre correndo, mas com estratégia, com foco”* (RB2).

Sendo assim, conforme Prahalad e Hamel (1990) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), para criar e sustentar uma vantagem competitiva a revendedora deve desenvolver as suas competências essenciais, ou seja, as atividades que estas

executam bem e que acrescentam valor para os clientes. Entre as entrevistadas, percebeu-se uma concordância em relação à estratégia principal utilizada que, para elas, é o que é mais valorizado pelo cliente de venda direta de cosméticos - o contato pessoal, íntimo e frequente e a fidelização: *“Eu trabalho com o tratamento diferenciado, com a fidelização. Vejo o perfil de cada cliente e trato elas como elas gostam de ser tratadas, demonstro nelas os produtos e isso vai criando um laço, tem clientes comigo desde que entrei pra EA”* (RA3); *“Ah, eu procuro sempre acompanhar as clientes, ir até elas né? E não esperar que elas venham até mim. Porque tem vezes que se a gente não passar a cliente pode precisar e comprar de outra, então é importante essa organização e esse acompanhamento”* (RB2); *“A estratégia, na real, é fidelizar a cliente mostrando pra ela que o produto é bom, dando amostras grátis pra ela experimentar e sentir que é bom mesmo e também se tornar fiel ao produto e a mim (risos)”* (RB1).

A gente trabalha muito com o relacionamento certo? Relacionamento entre cliente e revendedora. A gente procura trabalhar indo até a cliente, olho no olho, escutando a cliente, o que ela quer, o que ela precisa. Importante também é mostrar e também demonstrar o produto, passar na pele, mostrar no espelho como fica, essas coisas, é uma consultoria de beleza (RA1).

Acho que fidelizar é o essencial, fidelizar o cliente. Porque quando a gente fica sempre em contato, sempre mostrando as novidades, deixando as clientes experimentarem, elas gostam e acabam ficando fidelizadas, elas não querem comprar em outro lugar, elas querem comprar de quem fidelizou elas, de quem elas gostam. E depois, a nossa parte é acompanhar, fazer cadastro dessa cliente, não deixar ela se perder (RA2).

Além da preocupação com o tratamento e fidelização da cliente, outra questão importante relativa às estratégias das revendedoras salientada pela respondente RB3 é o planejamento e esforço para atingir os objetivos:

Eu vejo que o essencial é o planejamento, não só o planejamento, o planejamento e a execução bem feita desse planejamento. Quem trabalha com venda direta de cosmético tem que ir atrás do quanto quer ganhar. Faça chuva ou faça sol, se eu planejei que preciso atender hoje, vamos ver, cinco clientes, eu tenho que atender essas clientes, porque senão quem sai perdendo sou eu (RB3).

Sendo assim, pode-se inferir que as entrevistadas possuem consciência da importância de possuir uma vantagem competitiva e criar valor para os clientes para alcançarem o êxito em sua profissão. Apesar dessa consciência e de perceber o setor

de venda direta de cosmético como competitivo, a respondente RB2 não acredita que essa competição reflita na relação entre revendedoras da mesma empresa: *“Não sei, mas acredito que não haja essa coisa de concorrência entre as revendedoras da mesma empresa. Se tem, não aparece. Pra mim, as outras revendedoras são colegas de trabalho”* (RB2). Por outro lado, RA3 ressalta que há exceções: *“Ih, tem gente que compete com colega sim. É nas curtas né, mas tem uma certa competição, um certo ‘puxa-tapete’, mas que não pode né, a empresa tem regras quanto a isso”* (RA3).

Esse nível baixo de competição, ou competição velada se dá devido às instruções passadas pela empresa a seus revendedores, assim como exposto pela RA1 e RB3: *“Tem que existir harmonia entre as revendedoras, o clima tem que ser tranquilo. Até porque tem uma empresa por trás que zela por essa harmonia e, se não tiver, é só a gente se reportar a empresa pra que daí ela defina e nos passe o que tem que ser feito”* (RA1); *“A EB mesmo dá conta disso de competição entre revendedora, ela nunca, como eu posso dizer, ela nunca provoca uma competição, além da saudável, entre revendedoras”* (RB3).

Nesse sentido, as estratégias por parte das empresas de venda direta de cosméticos evitam o comportamento hostil e de rivalidade baseado no jogo de “soma-zero” característico da competição (PORTER, 1980; DAGNINO; PADULA, 2002) e motivam a adoção de outras estratégias de relacionamento entre as suas revendedoras. Devido às diferenças entre as empresas EA e EB quanto seus sistemas de obtenção de lucro, podem-se perceber aspectos de Cooperação nos discursos das revendedoras da empresa EA e de Coopetição nos discursos das revendedoras da empresa EB. As estratégias de cooperação e coopetição entre as revendedoras entrevistadas apresentam-se nos tópicos a seguir.

### 4.3 COOPERAÇÃO

A cooperação é uma estratégia de relacionamento pela qual, ao almejar objetivos convergentes, duas ou mais organizações atuam em conjunto buscando benefícios mútuos (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; LORANGE; ROOS, 1996). No caso da venda direta de cosméticos, esse conceito se aplica quando um conjunto de revendedoras da mesma empresa se une para criar valor e vantagem competitiva.

Essa questão pode ser percebida nitidamente na empresa EA devido ao seu sistema de obtenção de lucros: o sistema multinível. De acordo com a ABEVD (2017), esse sistema permite aos revendedores, além do lucro proveniente da venda dos produtos, uma margem de lucro sobre as vendas dos revendedores que este cadastrou, formando equipes. Assim como exposto por RA1 e RA2: *“As equipes trabalham sempre juntas, tipo, toda a semana tem uma reunião, então a gente sempre está junto, a gente se ajuda muito, coopera uma com a outra. Se, sei lá, tem gente precisando de produto a pronta entrega, a gente troca, precisando de dicas e tal”* (RA1); *“Existe esse companheirismo graças às equipes, uma depende da outra”* (RA2).

Esse sistema caracteriza-se por ser um jogo de “soma positiva”, isto é, o êxito de uma parte é diretamente proporcional ao êxito do(s) seu(s) parceiro(s) (DAGNINO; PADULA, 2002). As respondentes RA1 e RA2 salientam esse aspecto em seus discursos: *“A gente precisa uma da outra. A gente até pode voar sozinha, mas o separado é mais lento. Juntas a gente voa mais alto e mais rápido, tu me entende? Eu acredito plenamente que 100% tem que ser junto, unido. Em harmonia e com ética. Não tenho dúvidas”* (RA1); *A gente sempre quer ver as outras bem, porque se as outras estão bem, conseqüentemente, eu estou bem também e se tem alguém mal as outras vão ajudar para que também não fiquem mal* (RA2).

Entretanto, vale ressaltar que, na percepção de RA3, essa cooperação se dá somente entre equipes e é bem estratégica:

Tem muito isso de se ajudar sim, só que é só entre equipes né? Quem está na equipe colabora entre si, mas a colaboração se limita na equipe. Até porque, financeiramente né, é muito conveniente pros membros da equipe se ajudarem, porque todos saem ganhando. Quando tem uma pessoa que não tem nada pra oferecer em troca, parece que essa ajuda some. Mas o ser humano é assim né, fazer o que? (RA3).

A motivação financeira nessa cooperação é exemplificada por RA1:

Eu rezo para que elas não percam e vou te dizer por que. Vamos dizer que eu cadastrei a fulana como revendedora e a fulana te cadastrou. Eu tenho lucros sobre o que a fulana vende e sobre o que tu vendes. Vamos dizer, como um exemplo de valor tá, que eu ganhe R\$100,00 nessa história. Tá, mas daí o que eu quero te dizer é que se a fulana sai da empresa, porque todo mundo tem o direito de sair né, seja por A ou por B, tu viria para mim. Só que, pra não ter aquele pensamento de puxar o tapete do outro, pra ter todas as revendedoras dele pra mim, a empresa baixa o valor lá embaixo pra

mim, então quer dizer, se com a fulana eu ganhava R\$100,00, sem a fulana eu ganharia, vamos dizer, R\$20,00. Então a empresa já direciona esse pensamento de se ajudar, porque é melhor ganhar R\$100,00 do que R\$20,00 né? (RA1).

Sendo assim, pelo relato das revendedoras entrevistadas, pode-se dizer que a empresa EA estimula a cooperação e um comportamento harmonioso entre seus revendedores. Um exemplo é a regra criada pela empresa, explicada por RA2:

Quando a gente entra na empresa a gente já sabe que tem uma regra: antes de começar a atender uma cliente a gente sempre tem que perguntar antes se ela já é cliente de outra revendedora. Se ela é, já para por aí, tipo, se é da outra, deixa que ela atenda. Assim como as outras não atendem as minhas, entende? (RA2).

RA1 ainda salienta que esse perfil de trabalhar em conjunto é essencial por parte das revendedoras, o que vai ao encontro da percepção dos autores Jarillo (1988) e Bengtsson e Kock (1999) que ressaltam a importância do comprometimento de todas as partes em uma estratégia de cooperação, visto que sua ausência torna-se prejudicial:

Já vi muita gente entrar na EA e sair por não conseguir se adaptar a esse perfil de trabalhar em equipe. Não perduraram. A própria empresa diz que se tu tem um perfil diferente ou não te adequa ali, tu não vai durar. Existe pessoas que entram, mas as que ficam é porque se identificaram com esse modo de trabalho (RA1).

Diferente da empresa EA, a empresa EB não possui um sistema multinível, ou seja, os lucros dos revendedores provêm somente de suas vendas, não existindo equipes estrategicamente formadas e que trabalham em conjunto. Dessa maneira, perceberam-se aspectos de coopetição em seus discursos, apresentados no tópico a seguir.

#### 4.4 COOPETIÇÃO

A coopetição é a estratégia de relacionamento na qual a competição e a cooperação ocorrem simultaneamente e de maneira interconectada, em processos de criação de valor e partilha de valor (DAGNINO; PADULA, 2002; LUO, 2005). A partir dos relatos das revendedoras da empresa EB, pode-se perceber aspectos dessa estratégia: *“Eu vejo muita colaboração entre a gente, muita amizade. A gente vende*

*o mesmo produto né, então querendo ou não, a gente pode até ser concorrente né, mas assim, a gente se ajuda muito, umas mais, outras menos, mas no geral eu digo” (RB3).*

De acordo com Lado et al. (1997), a coopetição caracteriza-se pelo fato de que, de maneira concomitante, concorrentes cooperam em relação a recursos, capacidades e conhecimentos enquanto prosseguem suas atividades. No caso das revendedoras da empresa EB, constatou-se que elas cooperam trocando produtos, informações e conhecimentos, ao mesmo tempo que trabalham de maneira independente uma da outra, numa relação de Independência / Interdependência (MARCHI, 2006). Assim como exposto por RB2 e RB1: *“Sempre que precisam e me pedem algum produto e eu tenho, eu empresto, não tem essa de não querer emprestar ou de querer vender eu mesma e assim acontece do outro lado também, eu preciso e me emprestam” (RB2);*

A gente se junta muitas vezes, se troca ideias, dicas assim de tipo: ah, olha, esse produto tá em promoção, é bom tu comprar, vai dar um lucro legal, principalmente com quem tá iniciando né? Porque a gente sabe o caminho, mas tem gente que ainda não sabe então a gente compartilha o que a gente sabe. Outro exemplo, se uma precisa de um produto a pronta entrega pra efetuar uma venda e não tem, mas daí a outra tem e se trocam, se emprestam, essas coisas (RB1).

Lado et al. (1997) ainda salientam que a coopetição fundamenta-se na confiança, reciprocidade e altruísmo, entretanto, possibilita uma flexibilidade e agilidade frente ao dinamismo do mercado. Esse caso pode ser identificado no discurso da respondente RB2:

Eu tenho clientes fiéis que antes não eram minhas clientes. Aconteceu assim: elas compravam de uma outra revendedora, mas daí se desgostaram dela, não sei o que aconteceu, e daí vieram comprar de mim. Eu não fui atrás nem nada, pra roubar cliente, não né, mas se vem gente atrás de produto tu vende né? Daí comecei a atender elas direitinho e agora elas só compram de mim. Eu acho que assim, cada um é responsável pelo seu trabalho, se por algum motivo não fez o trabalho direito, tem que arcar com as consequências e a gente tem que estar sempre em alerta, atenta a essas coisas (RB2).

Portanto, pode-se concluir que dentre as revendedoras entrevistadas da empresa EB, a estratégia de relacionamento que se sobressai é a coopetição, ou seja, uma combinação de cooperação e competição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A venda direta de cosméticos é um setor muito importante para a economia brasileira, ocupando o 6º lugar em nível mundial e com diversas possibilidades de crescimento. Esse contexto torna o setor muito competitivo, em especial pelas empresas que se utilizam do canal de venda direta.

Tendo em vista esse cenário, a presente pesquisa objetivou analisar como se configuram as estratégias de relacionamento adotadas por revendedores de cosméticos em relação a outros revendedores da mesma empresa. Sendo assim, buscou-se identificar aspectos de competição, cooperação e/ou coopetição nas estratégias de relacionamento adotadas por revendedores. Participaram da pesquisa três mulheres revendedoras da empresa de cosméticos denominada EA e três da empresa de cosméticos denominada EB.

Como resultado, pode-se perceber mais aspectos de cooperação em revendedoras da empresa EA e de coopetição em revendedoras da empresa EB. Essa diferença pode ser explicada pelo sistema de obtenção de lucros que ocorre de maneira diferente nas empresas estudadas. A empresa EA opera com um sistema multinível, ou seja, seus revendedores obtêm lucro a partir de suas vendas e das vendas de outros revendedores que estes cadastraram na empresa. Esse sistema inspira o comportamento colaborativo, num jogo de “soma positiva”. Já a empresa EB possui um sistema mononível, do qual suas revendedoras obtêm lucro somente proveniente de suas vendas. Deste modo, utilizam a coopetição como estratégia, cooperando em relação a produtos, conhecimentos e capacidades e conduzindo suas atividades de maneira independente.

Entende-se que aspectos de competição se manifestaram pouco devido à dinâmica do setor de venda direta de cosméticos e das instruções passadas pela empresa para seus revendedores, visando harmonia e boa convivência entre estes.

Sendo assim, considera-se relevante abordar os conceitos de estratégias de relacionamento não só entre empresas concorrentes, mas também entre profissionais autônomos que, apesar de afiliados a uma mesma empresa, trabalham de maneira independente e precisam de estratégias para sustentar e progredir sua posição no setor.

Apresentam-se as limitações do presente estudo como sugestões para pesquisas futuras, como a análise de mais empresas de venda direta de cosméticos e, conseqüentemente, de relatos de mais revendedores. Sugere-se ainda, ao resgatar uma das falas das entrevistadas sobre o uso de redes sociais virtuais na promoção de seus produtos, verificar o papel dessas mídias como potencializadoras das estratégias de relacionamento entre concorrentes.

## 6 REFERÊNCIAS

ABEVD, Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta. **Venda Direta**. 2017. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/venda-direta/>>. Acesso em Junho de 2017.

ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**, São Paulo: Editora Atlas., 1983.

ARRIGHETTI, A.; SERRAVALLI, G.; WOLLEB G. Social capital, institutions and collective action between firms. Euresco Conference. **Anais...** Exeter, 2001.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; JUNIOR, E. R. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, Mai./Jun., 2010.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 14, n. 3, p. 178-194. 1999.

CASSANEGO JR., P.; RIBEIRO, N. S. Comportamiento estratégico del sector de servicios de alojamiento en la Industria del turismo: Análisis de la conurbación Fronteira da Paz. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 19, n. 6, p. 1011-1036, 2010.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. **Cooperative strategies in international business**, p. 3-30, 1988.

DAGNINO, G.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), second annual conference, Stockholm, May. **Anais...** 2002.

DSN, Direct Selling News. **DSN Global 100 list of the top revenue-generating direct selling companies in the world**. 2017. Disponível em: <[http://directsellingnews.com/index.php/view/dsn\\_announces\\_the\\_2017\\_global\\_100#.WU0hPsZv\\_IX](http://directsellingnews.com/index.php/view/dsn_announces_the_2017_global_100#.WU0hPsZv_IX)>. Acesso em Junho de 2017.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FILHO, V.; SILVA, E.; JÚNIOR, J.; PIRES, S. Identificação dos Principais Autores em Coopetição. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 165-194, abr./jun, 2013.

FORD, D.; HAKANSSON, H. Competition in Business Networks. **Industrial Marketing Management**. v. 42. 2013.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 01, p. 37-74, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

GONZÁLEZ, L. **Cooperación y empresas: retos, presente y futuro**. España: Thomson, 2003.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 133-139. 1989.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 6, p. 139-143, 1989.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. Pioneira Thomson Learning, 2002.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, n. 9, p.31-41. 1988.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope. **Strategic Management Journal**, v.19, n. 3, p. 193–210, 1998.

LADO, A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, p.110-141, 1997.

LAURINDO, F.; CARVALHO, M. **Estratégia Competitiva**: dos conceitos à implementação. 2ª Ed., São Paulo: Atlas, 2010.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOPES, A.; CARVALHO, M.; FLEURY, A. Redes Sociais e Cooperação: um Estudo Bibliométrico. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.13, n. 2, p. 634-654, abr./jun. 2013.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LUO, Y. Toward coepetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiarie. **Journal of World Business**, v. 40, p. 71-90, 2005.

MARCHI, J. Redes empresariais: um estudo comparativo dos fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo em duas redes de empresas do varejo alimentício. Dissertação (Mestrado em Administração) **Universidade Federal de Santa Maria**, 2006.

MOSCHETTO, D.; HAYASHI, A.; MUSETTI, T.; FILHO, A. Análise Bibliométrica da Estratégia Competitiva de Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 2016, João Pessoa/PB, Brasil. **Anais...** João Pessoa: ENEGEP, 2016.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**: 1. Um Conceito Revolucionário que Combina Competição com Cooperação, 2. A estratégia da Teoria do Jogo que está Mudando o Jogo dos Negócios. Tradução de Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

OLIVEIRA, C.; LOPES, H. Coopetição em Redes Interpessoais: Redes são Redes. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, pp. 508-522, Jul./Ago, 2014.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, 1979.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Elsevier, 1980.

PRAHALAD, K. C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WFDSA, World Federation of Direct Selling Associations. **What is Direct Selling?** 2017. Disponível em: <<http://wfdsa.org/about-direct-selling/>>. Acesso em: Junho de 2017.

\_\_\_\_\_. **Global Direct Selling - 2016 Retail Sales**. 2017b. Disponível em: <<http://wfdsa.org/global-statistics/>> Acesso em: Junho de 2017.

\_\_\_\_\_. **Global Sales by Product Category – 2016**. 2017c. Disponível em: <<http://wfdsa.org/global-statistics/>> Acesso em: Junho de 2017.

WILLIAMSON, O. **The economic of institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

ZACCARELLI, S. **Estratégia e sucesso nas empresas**. Saraiva, 2003.